

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Outsourcing informačního systému

The Outsourcing of the Information System

Student: Václav Viceník

Vedoucí bakalářské práce: Ing. David Lenert, Ph.D.

Ostrava 2008

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval samostatně.
Přílohy č. 1 a 2 dány mi k dispozici Městským úřadem Uherský Brod, byly převzaty.

V Ostravě 25. 4. 2008

.....

Václav Viceník

Poděkování

„Rád bych poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Davidu Lenertovi, Ph.D. za poskytnutí mnoha užitečných rad a informací při vypracování této bakalářské práce. Poděkování též náleží vedoucímu Oddělení informatiky městského úřadu Uherský Brod panu Ing. Kamilu Válkovi za ochotu a vstřícnost při poskytování materiálů a odborný výklad. “

Václav Viceník

Obsah

Úvod.....	- 1 -
1 Vymezení outsourcingu.....	- 3 -
1.1 Historický vývoj outsourcingu	- 6 -
1.2 Outsourcing ve světě a situace v České republice.....	- 7 -
1.3 Důvody outsourcingu	- 10 -
1.3.1 Konkurenční důvody	- 10 -
1.3.2 Věcné důvody.....	- 10 -
1.3.3 Finanční důvody	- 11 -
1.3.4 Organizační důvody	- 11 -
1.4 Výhody a rizika outsourcingu	- 12 -
1.4.1 Výhody outsourcingu	- 12 -
1.4.2 Rizika outsourcingu.....	- 14 -
Řízení rizika	- 16 -
1.5 Proces zavádění outsourcingu	- 16 -
1.5.1 Stanovení hlavních činností organizace	- 17 -
1.5.2 Určení činností, které budou vytěsněny	- 18 -
1.5.3 Definice požadavků na poskytovatele	- 18 -
1.5.4 Výběr poskytovatele.....	- 19 -
1.5.5 Transformace funkčních oblastí	- 19 -
1.5.6 Řízení vztahu „zadavatel-poskytovatel“	- 20 -
2 Územní samospráva Uherského Brodu	- 21 -
2.1 Historie a poloha města	- 21 -
2.2 Důvod a způsob založení.....	- 21 -
2.3 Působnost obce	- 23 -
2.3.1 Samostatná působnost	- 23 -
2.3.2 Přenesená působnost	- 23 -
2.4 Hospodaření města	- 24 -
2.5 Městský úřad a jeho organizační struktura.....	- 25 -
2.6 Oddělení informatiky	- 26 -
2.6.1 Informační strategie města	- 27 -

3 Outsourcing informačního systému města Uherský Brod.....	30 -
3.1 Rozhraní s veřejností	31 -
3.2 Uplatnění outsourcingu na městském úřadě	31 -
3.3 Základní data o firmě zajišťující městský informační systém	32 -
3.4 Zvažované možnosti zajištění městského informačního systému	33 -
3.4.1 Zajištění IS firmou Asseco	34 -
3.3.2 Zajištění IS firmou VERA.....	35 -
3.4.3 Zajištění IS firmou Gordic	36 -
3.4.4 Zajištění IS firmou Merit.....	36 -
3.4.5 Zajištění IS správcem sítě	37 -
3.5 Zhodnocení zvažovaných možností zajištění MIS	37 -
Závěr	40 -

Seznam použitých zdrojů

Seznam zkratk

Seznam příloh

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Úvod

Přibližně od osmdesátých let minulého století dochází ke změně pohledu na vývoj a fungování ekonomiky. Začátek 21. století se vyznačuje rostoucí dynamikou globalizačních procesů, které mají za následek zvyšování konkurence, snižování přepravních časů a cen, což vede k racionalizaci a k zlepšování logistických procesů. Díky nástupu elektroniky a výpočetní techniky v ekonomice začaly probíhat zrychlené procesy. Příčinou těchto jevů je, že dochází k opouštění klasických modelů řízení podniků a jejich náhradě moderními přístupy. Organizace, které si chtějí udržet či zvýšit svou kvalitu služeb, konkurenceschopnost, by měly uplatňovat nový způsob řízení spojený se snižováním počtu hierarchických stupňů. Jednou z možností tohoto řešení je využití outsourcingu. Je to nástroj pro racionalizaci a zefektivnění procesů uvnitř organizace.

Outsourcing však není jen nástrojem, který má za úkol snižovat náklady, ale umožňuje organizacím „uvolnit ruce“, pro zaměření se na jejich hlavní činnost, její rozvoj a umožní organizaci pracovat takřka bez kapacitních omezení.

Realizace outsourcingu představuje příležitost pro restrukturalizaci organizace a pro dosahování úspor u těch činností organizace, jejichž zabezpečení vlastními silami je neefektivní, resp. je efektivní, ale provozní potřeby neumožňují plné využití kapacity, a to jak technického zařízení, tak i fondu pracovní doby zaměstnanců. Mnohé podniky totiž zaměstnávají pracovníky, jejichž činnost zdaleka nenaplnuje fond pracovní doby. Vyčleňování je smysluplné provádět u těch činností, kde kapacitní vytížení pracovníků představuje hodnotu pod 80 % využitelné pracovní doby.¹

Outsourcing je už znám hodně dlouho, dochází k jeho masivnímu rozvoji a dá se o něm hovořit jako o jednom z fenoménů dnešní doby. Tato metoda je v současnosti používána stále častěji a ve stále nových formách a oblastech. Nicméně řada organizací a firem v České republice má k němu odmítavý postoj, který pramení hlavně z nedostatečné informovanosti.

Cílem práce je zpětné zhodnocení současného stavu zajištění provozu vybraných aplikací informačního systému městského úřadu formou outsourcingu a návrh možného řešení pro nadcházející období.

¹ VAVREČKOVÁ, E. *Možnosti pro rozšiřování outsourcingu*. Praha, Grada Publishing 2001. s. 22.

Městský úřad v Uherském Brodě řešil otázku, zda nejpodstatnější části městského informačního systému zajistí pomocí přijetí nového odborného zaměstnance, a nebo jejich provoz přenechá zajišťovat externě specializovanou firmou. Na základě podkladů a zjištěných informací je provedena analýza těchto jednotlivých variant zajištění, jejich dopady, výhody a nevýhody a jejich vzájemné porovnání.

V souvislosti s naplněním cíle práce je stanovena **hypotéza**, že pro městský úřad, je z důvodu rozsahu, složitosti a finanční náročnosti zajištění informačního systému, výhodnější tento městský informační systém outsourcovat.

Bakalářská práce je složena ze tří kapitol. První kapitola je teoreticky zaměřena na vymezení pojmu outsourcing, jeho historii a nejčastější důvody, které vedou organizace k vytěšňování svých činností.

Druhá kapitola je zaměřena na činnosti a strukturu městského úřadu, na jednotlivé oblasti, které souvisejí se zabezpečením informačních systémů. Je zde popsán proces rozhodnutí o outsourcingu.

Ve třetí praktické části jsou analyzovány jednotlivé možnosti zajištění informačních systémů a jejich konkrétní dopady. Dále je provedena komparace jednotlivých variant zajištění. Na základě této analýzy je navrženo konkrétní řešení při dalším možném postupu.

1 Vymezení outsourcingu

Globální rozměr trhu a jeho neustálý vývoj diktuje všem účastníkům trhu nové a nesmlouvavé podmínky. Na trzích mají dominantní postavení kupující, cena se určuje ochotou zákazníka zaplatit za uspokojení svých potřeb a nikoli podle výrobních nákladů či očekávaného zisku. Organizace musejí zákazníka nadchnout cenou, kvalitou, rychlostí a inovací. Na pracovištích budoucnosti se proto měřítkem stává trvale rostoucí výkonnost. Dlouhodobým garantem výkonnosti organizace je vysoká produktivita, tvořivost a zacílení se na zákazníka.

Každý podnik nebo organizace má své poslání či předmět činnosti, kterým se zabývá. Veřejná správa samozřejmě není žádnou výjimkou. Jejím posláním je poskytovat kvalitní služby veřejnosti. Podporovat jak občany tak i podnikatele a to zlepšováním svých služeb (elektronizací služeb, optimalizací procesů souvisejících s poskytováním služeb). Veřejná správa by měla vykazovat rostoucí tendenci ve zlepšování její efektivity, flexibilitnosti a přizpůsobování se měnícím podmínkám. Problémem může být její příliš složitá organizační infrastruktura, nízká úroveň informatizace a dále i absence využívání efektivních manažerských nástrojů a metod. Právě využití outsourcingu může být jednou z metod ke zlepšení vnitřního systému a zvýšení celkové výkonnosti organizace.

Jednotlivé činnosti prováděné v organizaci se dělí podle hodnoty, kterou přidávají ke konečnému výrobku nebo službě, kterou ve výstupu produkují. Tyto činnosti se člení na dvě základní skupiny a to na činnosti neboli funkce hlavní, kterými jsou výroba, marketing, prodej a servis, a na funkce podpůrné, mezi které patří organizační infrastruktura, informační systém (dále jen IS), personální funkce, vědeckotechnický rozvoj a materiálové hospodářství.²

Pokud chce být organizace úspěšná nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, musí se věnovat především hlavnímu předmětu své činnosti – core business. Rozvoj organizace, a s tím související její úspěšnost na trhu, lze docílit zásadnějšími inovacemi, efektivnějším využitím pracovních sil, rozšířením pole působnosti a potenciálu jednotlivých výrobních lokalit a kapacit.

² DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha, C. H. Beck 2001. s. 10.

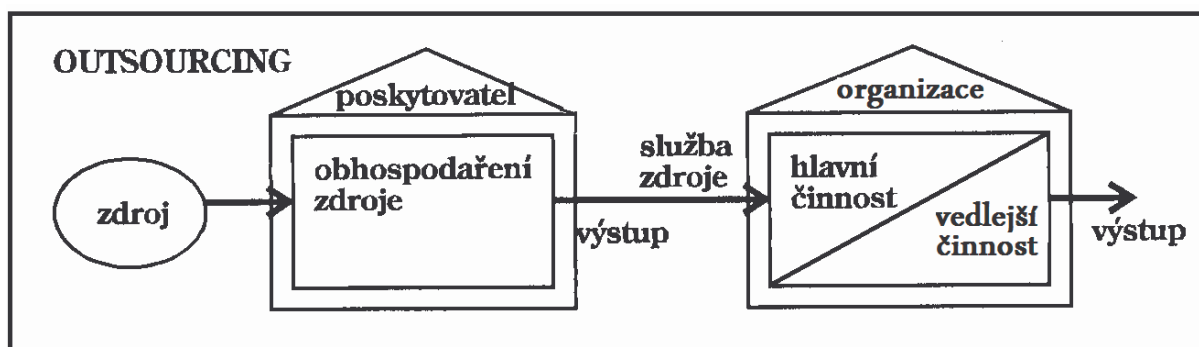
Právě realizace outsourcingu představuje příležitost pro restrukturalizaci podniku a pro dosahování úspor u těch podnikových činností, jejichž zabezpečení vlastními silami je neefektivní, resp. je efektivní, ale provozní potřeby neumožňují plné využití kapacity, a to jak technického zařízení, tak i fondu pracovní doby zaměstnanců.

Outsourcing je slovo pocházející z americké obchodní angličtiny. Význam tohoto slova lze volně přeložit jako „získávání zdrojů z vnějšku“. Tento pojem popisuje dlouhodobé zadání práce resp. služby někomu jinému.

Každý ekonomický subjekt potřebuje ke své činnosti určité zdroje (lidské zdroje, přírodní, technologie, kapitál) a s tím související vstupy z těchto zdrojů (stroje, zařízení, pracovní služby, půda). Outsourcing je takový stav, kdy organizace která je zadavatelem místo toho aby si zdroje a jejich vstupy zajišťovala sama, koupí je od externího dodavatele (poskytovatel) jako službu (nebo zboží). Tím organizace převede interní činnosti a související obhospodařování zdroje na poskytovatele, který danou službu poskytuje a řídí ji. Organizace si potom nemusí tyto služby zajišťovat sama. Jde o smluvní vztah s dodavatelskou firmou, kdy je přenesena odpovědnost za určitou funkční oblast, která nepatří k hlavní činnosti zadavatele. Opačný stav kdy organizace zdroj obhospodařuje interně, bývá nazýván **insourcing** a zdroje jsou pak vstupem nejen do její hlavní činnosti, ale může je také poskytnout objektům.³

³ BRUKNER, T. a VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha, EKOPRESS, 1998. s. 10.

Obrázek č. 1.1: Princip outsourcingu



Zdroj: BRUKNER, T. a VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. 1998. str. 10.

Na outsourcing je možné pohlížet z následujících hledisek⁴:

- technického - delegování "řízení a zabezpečování kvality a know-how",
- vedení podniků - manažerským nástrojem řízení,
- obchodního - strategické partnerství, které se uzavírá z důvodů zvýšení konkurenceschopnosti, resp. získání konkurenční výhody,
- finančního - významný prostředek pro minimalizaci investičních nákladů a optimalizaci provozních nákladů.

Outsourcing je převedení opakovaných pravidelných vedlejších činností mimo společnost, tím že společnost deleguje tyto činnosti a související práci na externí entitu, specializovanou na provádění daných činností. Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů a nebo také k zaměření se na hlavní předmět svého podnikání (poslání) – **core business**.⁵

Předmětem outsourcingu může být např. jeden konkrétní výrobek, informace, kapitál, činnost, funkční oblast či pouze její část. Běžně se využívá outsourcingu na velké funkční oblasti podniku. Proto je outsourcing často chápán jako jedna ze součástí strategického řízení podniku. Nejčastěji jde o vytěsnění velkých funkčních oblastí jako např. správa informačního systému, což bývá nejběžnější, nebo vedení reklamních a marketingových kampaní. Předmětem outsourcingu jsou však i méně rozsáhlé činnosti jako např. ostraha objektu, zajištění stravování, přeprava apod.

Závěrem části bych uvedl citát D. L. LONGWORTH, prezidenta Mezinárodní profesní organizace IFMA (International Facility Management Organization).

⁴ STÝBLO J. *Outsourcing a outplacement*. Praha, ASPI, a.s., 2005, s. 20.

⁵ STÝBLO J. *Outsourcing a outplacement*. Praha, ASPI, a.s., 2005, s. 17.

„Skončil amatérismus, kdy všichni dělali všechno. Nesoustředění na hlavní směr podnikání je zdrojem až třetiny zbytečně vynakládaných nákladů.“⁶

1.1 Historický vývoj outsourcingu

Na historii outsourcingu lze pohlížet počínaje dělbou práce. Myšlenka outsourcingu pochází od Adama Smitha, ekonoma 18. století. Ten hájil v knize *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů* tezi, že specializování na nejlépe ovládané obory zvyšuje produktivitu. „Jeden muž drát táhne, druhý jej narovná, třetí jej řeže, čtvrtý ostří, pátý jej na konci obrousí v hlavičku..“, „...kdyby každý z nich vyráběl samostatně a nezávisle a kdyby žádný z nich nebyl pro takovou speciální výrobu vyškolen, žádný z nich by zajisté nebyl schopen vyrobit dvacet, a možná ani jediný špendlík za den“⁷

Na počátku byly předmětem outsourcingu spíše jednoduché oddělitelné služby, které společnosti nepovažovaly za důležité, nicméně bylo nutné je zajistit. Stálo se tak před rozhodnutím, zda najmout na tuto práci odborníky, nebo ji nechat zajistit třetí stranou, pro kterou tato služba představuje hlavní činnost. Postupem času začaly společnosti touto způsobu zajištění procesů „přicházet na chuť“ a dnes již není výjimkou vytěsnění celých oddělení.⁸

Užitím outsourcingu se podniky začínají zabývat ve větší míře v 60. letech dvacátého století. Za zlom v rozšíření outsourcingu a začátek jeho masového užití (v USA) se považuje outsourcing informačního systému firmou Kodak. Dokonce se mluví o éře „před Kodakem“ a o éře „po Kodaku“. Masovost outsourcingu se tedy začíná vytěsněním informačního systému.

Od 90. let především v anglosaských zemích začínají nabírat na popularitě opatření, která mají za úkol racionalizovat podnikové procesy, redukovat procesní komplexibilitu, využít volné kapacity, zflexibilnit podnikání a zaměřit se na klíčové činnosti. Zkráceně vyjádřeno v angličtině „Do what you can do best - outsource the rest“. To znamená činnosti prováděné neefektivně nebo náročné na zdroje, které nepatří mezi klíčové činnosti, převést na externího specializovaného poskytovatele.⁹

⁶ /online/ Podnikatelský list pro Českou republiku. Dostupné z: [http:// www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz), [cit. 2007-20-11].

⁷ SMITH, A. *Bohatství národů*, Praha, Liberální institut 2002. s. 64.

⁸ /online/ POPOVIČOVÁ, V. *Outsourcovat, či neoutsourcovat?* Dostupné z: [http:// www.itsystems.cz](http://www.itsystems.cz) [cit. 2007-04-12].

⁹ /online/ POPOVIČOVÁ, V. *Outsourcovat, či neoutsourcovat?* Dostupné z: [http:// www.itsystems.cz](http://www.itsystems.cz) [cit. 2007-04-12].

Outsourcing je nástroj, který se vyvinul přirozeně jako reakce na měnící se dynamiku prostředí. O outsourcingu se může mluvit jako o dalším stupni rozvoje dělby práce. Jako kdysi docházelo k specializaci jednotlivých pracovníků a pracovišť (vznik manufaktur), tak v dnešní době dochází ke specializaci podniků na jednotlivé činnosti a někteří ekonomové mluví dokonce o specializaci celých států a v této souvislosti i o globalizaci.

1.2 Outsourcing ve světě a situace v České republice

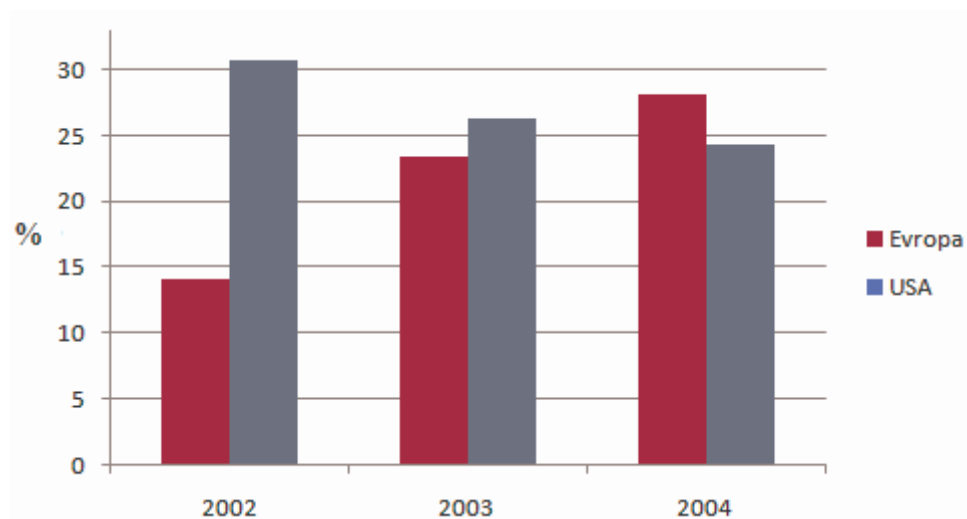
Významná vlna outsourcingu v České republice proběhla v 90. letech, což souviselo s transformačním procesem a nově vytvořenými podmínkami trhu. Rozvoj tržního hospodářství přinesl dynamický nárůst nabídky organizací specializovaných na různé služby (bezpečnostní, úklidové, stravovací, dopravní aj.), které s ohledem na specializaci a úspory z rozsahu, byly schopny tyto služby zajistit kvalitněji a s nižšími náklady, než kdyby je podnik vykonával sám.

Outsourcing se využívá ve světě ve stále větší míře. Odborné prameny uvádějí, že zatímco ve světě se počet organizací využívající vyčlenění přehoupl přes 40 %, v českých podnicích tento počet je okolo 10 %. Nejčastěji tuto metodu využívají ve Spojených státech a to jak u převzetí celých zdrojů u společnosti nebo jen její určité části.¹⁰

¹⁰ STÝBLO J. *Outsourcing a outplacement*. Praha, ASPI 2005, s.17.

Graf č. 1.2: Porovnání objemu outsourcingu v USA a Evropě

(objem využívání outsourcingu v procentech)

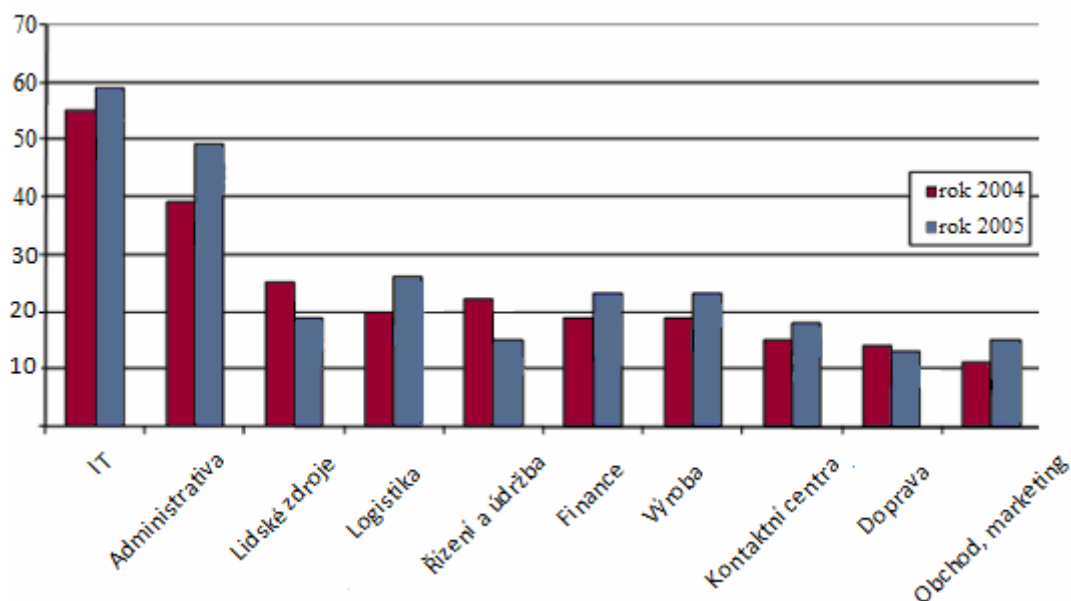


Zdroj: /online/. *Evropské firmy objevily outsourcing*. Dostupné z: [http:// www.ihned .cz](http://www.ihned.cz), [cit. 2007-19-12].

Na výše uvedených grafech lze pozorovat rostoucí trend využívání outsourcingu organizacemi v Evropě. Kdy v roce 2002 jej využívalo asi 14% z celkového počtu organizací. Za dva roky se tento počet téměř zdvojnásobil. Je zřejmé, že tento trend zatím nedorazil svého vrcholu a do budoucna se bude počet organizací, využívajících outsourcing, ještě navyšovat. Dále se však dá pozorovat také rostoucí odvrácení od tohoto postupu organizacemi na americkém kontinentě. Mnohé podniky zjistily, že bezprostředně sice redukovaly své náklady, ale střednědobě nebo dokonce dlouhodobě se jim náklady zvýšily. Příčinou toho jsou často faktory, které byly v kalkulacích a ve srovnáních zanedbávány nebo dokonce opomenuty.

V řadě českých podniků stále převládá nedůvěra vůči outsourcingu a přesvědčení, že podnik si udělá všechno nejlépe sám. Tato nedůvěra je způsobena především v nedostatečné informovanosti. Nicméně pro řadu českých společností není outsourcing již jen teoretickým pojmem a na našem trhu má stále rostoucí tendenci, a to především ve státní správě, ve výrobních organizacích a obchodních organizacích.

Graf č. 1.3: Nejčastěji outsourcované oblasti



Zdroj: /online/. *Vývojové tendence podniků*. Dostupné z: [http:// www.ihned .cz](http://www.ihned.cz), [cit. 2007-19-12].

Na výše uvedeném grafu je zachycena dynamika těch oblastí, které se v ČR využívají k outsourcingu nejčastěji. Outsourcing se nejvíce využívá k zajištění služeb v oblasti informačních technologií (dále jen IT) a to u více než šesti z deseti společností. To je dáno především dynamikou oboru, kdy podnik není schopen udržet vysokou kvalitu služeb bez vysokých finančních nároků.

Jednou z dalších možností využití outsourcingu je outsourcing mzdové agendy. Outsourcing tohoto typu využívá jak u organizacích, které se zabývají výrobou či obchodem, tak i ve statní správě. Velkou výhodou je, že organizace převede svou mzdovou agendu na externího dodavatele a už se tak nemusí starat o neustále se měnící legislativu. Dalším úspěšným outsourcingem je činnost personálních agentur, které nabízejí zejména outsourcing výběrových řízení. Poskytovatel pro příjemce organizuje inzerci, sleduje trh práce, provádí předvýběr uchazečů v konkrétních kampaních a navrhuje kandidáty do nejužších kol.

1.3 Důvody outsourcingu

V dnešní ekonomice existuje velké množství specializovaných poskytovatelů služeb, jejichž nabídka převyšuje poptávku. Díky specializaci jsou pak náklady zpravidla nižší, než kdyby si je organizace zajišťovala sama a snížení nákladů je jedním z hlavních důvodů, proč outsourcing organizace využívají.¹¹

Podstatným důvodem, u návrhu architektury informačního systému, je údržba a provoz jednotlivých aplikací, což jsou činnosti, které jsou velmi náročné jak na kvalifikaci pracovníků, tak na celkový objem finančních zdrojů. Pro mnohé organizace se ukazuje jako finančně a personálně neúnosné nebo dokonce zcela nemožné, aby si všechny činnosti související s vývojem, provozem a údržbou IS/IT zajišťovaly vlastními silami. Snaží se proto vytěsnit některé činnosti mimo podnik.

Dále uvádím nejdůležitější z mnoha aspektů, kde outsourcing je použit jako nástroj ke splnění těchto cílů a potenciální výhody, které uvedenými cestami mohou být získány:

1.3.1 Konkurenční důvody

Konkurenční důvody jsou zaměřené na získání konkurenční výhody, náskoku nad konkurencí. Jedná se o důvody strategické, které jsou orientovány do budoucnosti, bez hodnocení krátkodobých faktických přínosů rozhodnutí (snížení nákladů).

1.3.2 Věcné důvody

Věcné důvody se týkají zdokonalení v oblasti hlavní činnosti. Organizace se tak lépe soustředí na svou hlavní činnost. Může přesouvat důležité aktivity, na které nemá kapacity, ven, a sice za účelem aktivace vlastních zdrojů pro svou hlavní činnost, čímž dojde k zefektivnění těchto zdrojů při snaze lépe reagovat na potřeby zákazníka. Dále outsourcing zajišťuje přístup ke znalostem, dovednostem a technologiím, potřebným pro rozvoj hlavní oblasti, na vysoké úrovni.

¹¹ MLČOCH, L. *Institucionální ekonomie*. Praha, Karolinum 2005. s. 189.

1.3.3 Finanční důvody

Za finanční důvody považujeme snížení nákladů a zvýšení výnosů. Ty doprovázejí ostatní cíle a důvody. Neměly by být hlavním důvodem zavedení, ale spíše rozhodovacím nebo hodnotícím faktorem úspěšnosti aplikovaného outsourcingu. Jedná se především o:

- snížení investic do hmotných aktiv a uvolnění těchto prostředků pro jiné použití,
- získání hotovostních prostředků prodejem majetku poskytovateli služby,
- zrychlení expanze využitím kapacity, procesů a systémů vyvinutých partnerem,
- snížení nákladů v důsledku lepšího výkonu a lepší nákladové struktury partnera,
- převedení fixních nákladů do variabilních.

V rámci outsourcingu informačních systémů může zadavatel prodat své zařízení (software, hardware) poskytovateli, který je zpětně používá k zajišťování služeb. To v konečné fázi znamená pro mateřský podnik přísun peněz.

1.3.4 Organizační důvody

Z organizačního hlediska jde především o zjednodušení manažerské práce a zploštění organizační struktury. Vedlejší efekt může být spatřován i ve zvýšení důvěryhodnosti a image partnerstvím s předními společnostmi. Zjednodušení manažerské práce spočívá i v tom, že manažer nemusí řešit problémy se zajištěním zastupitelnosti zaměstnanců při dovolených, nemoci, nemusí se starat o odborný růst a rozvoj know-how daných zaměstnanců.

Nejčastější důvody k outsourcingu definoval Everest Research Institute, který poskytuje nezávislé a objektivní strategické analýzy předním světovým firmám, poskytovatelům služeb na globálním outsourcingovém trhu.¹²

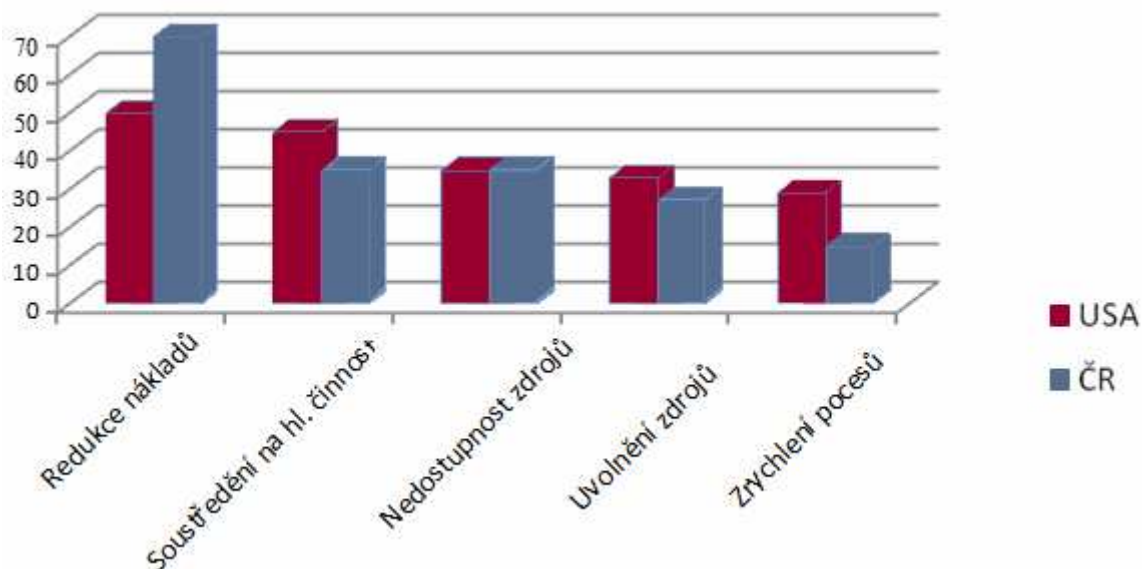
Institut Accenture, společností s globální působností v oblasti manažerského poradenství a outsourcingu, uvedl na svých stránkách výsledky průzkumu prováděného mezi podniky a organizacemi, které praktikovaly outsourcing. Odhaluje tak důvody, proč tyto podniky outsourcovaly některou ze svých činností. Porovnání mezi organizacemi v USA a České republiky je v následujícím grafu.¹³

¹² /online/ EVEREST RESEARCH INSTITUTE. Dostupné z: <http://www.outsourcing.com>, [cit. 2007-28-12].

¹³ /online/ INSTITUT ACCENTURE. Dostupné z: <http://www.accenture.com>, [cit. 2007-30-12].

Graf č. 1.4: Důvody outsourcingu v USA a ČR

(objem uveden v %)



Zdroj: Dokument společnosti Accenture. 2006

Graf znázorňuje, že snížení nákladů motivuje organizace k zavádění outsourcingu nejvíce. Zejména v ČR, kde tak uvedlo 67% organizací, které mají se zaváděním outsourcingu zkušenosti. Zrychlení procesů je také jeden z nejvíce uváděných důvodů, kde se outsourcingu používá jako metody, která je pro zrychlení daných procesů. Zejména ve veřejné správě nebo složek státu je možné užití outsourcingu a kde se tak váže k různým oblastem, kde se můžou zkrátit časové cykly a tím zlepšit celková provozní výkonnost.

1.4 Výhody a rizika outsourcingu

1.4.1 Výhody outsourcingu

Při rozhodování zda outsourcovat dané činnosti by měla organizace zvážit uvedené výhody, nevýhody a možná rizika. Důležité také je, aby outsourcing poskytoval výhody pro obě smluvní strany, jak na straně zadavatele, tak na straně dodavatele. Jedině tak může být zajištěna jeho proveditelnost a udržitelnost i do budoucna. Níže je seznam těch nejvýznamnějších a nejčastěji uváděných výhod¹⁴:

- zaměření na hlavní činnost. Organizace, která se soustředí pouze na svoji hlavní činnost a ostatní činnosti přenechává partnerům, vykazuje podstatně větší

¹⁴ /online/ FANTA, P. *Autoreferát k doktorské disertační práci*. Dostupné z: <http://www.akamonitor.cz>, [cit. 2007-28-12].

flexibilitu a operativnost při řízení. To se nakonec projeví i ve vyšší kvalitě služby, neboť si „hlídá“ kvalitu a provádění pouze jedné činnosti, a to své hlavní,

- přístup k expertním řešením. Outsourcingem některé své podpůrné činnosti specializovanému podniku získá outsourcer skrze tento podnik přístup k expertům a technologiím, které by pro něj v opačném případě byly hůře dosažitelné,
- časové výhody. Převedením některých podpůrných činností na externího dodavatele se podstatně zkrátí procesy, které jsou v organizaci prováděny. Díky tomu jsou organizace schopny poskytovat své služby mnohem rychleji,
- zlepšení operativního řízení. Tato výhoda úzce souvisí se zaměřením na hlavní činnost. Zaměřením pozornosti na menší objem činností vede zákonitě k operativnějšímu stylu řízení a celkovému zefektivnění,
- snížení nákladů. Mnohé organizace volí outsourcing především jako prostředek snížení nákladů. Toho je možné dosáhnout zejména díky úsporám z rozsahu, kdy dodavatel dosahuje vyšší efektivity tím, že poskytuje výrobky či služby více odběratelům. Dále lze snížit náklady lepším know-how, kdy lze předpokládat, že organizace specializující se na určitou oblast bude v ní mít rovněž lepší technologii a odborníky,
- zlepšení cash-flow. Prodejem určitého objemu fixních aktiv získá organizace finanční prostředky, které může použít alternativně,
- převedení fixních nákladů na variabilní. Přenecháním některých činností externím dodavatelům se organizaci sníží její fixní náklady v podobě menšího množství aktiv, která by jinak musela držet k zajištění těchto činností. Outsourcingem jsou tyto fixní náklady vyvedeny mimo organizaci a následně nakupovány jako meziprodukty a služby ve formě variabilních nákladů,
- snížení rizika v delším horizontu. Ačkoli je outsourcing považován obecně za rizikový krok, může jím být zároveň riziko sníženo, a to v tom případě, že podnik přenesení rizika možného investování či změn v technologiích na dodavatele. Pokud by se například podnik vyrábějící nápoje rozhodl přenechat výrobu PET lahví externímu dodavateli namísto toho, že by si je nadále vyráběl sám, snižuje tím riziko případné budoucí investice do nové technologie, pokud

dojde například k dramatickým změnám technologie, norem nebo k zavedení neúměrných ekologických daní.

Hlavní výhodou pro městský úřad je, že outsourcingem jednotlivých oblastí získá možnost se lépe soustředit na ostatní důležitější činnosti. Což se následně projeví vyšší kvalitou poskytovaných služeb. Outsourcingem má možnost získat přístup k nejnovějším technologiím bez zbytečně vynaložených nákladů, což hlavně souvisí s outsourcingem informačních technologií, které městský úřad ke své správě používá. Převedením těchto podpůrných činností na externího dodavatele se zkrátí procesy, které jsou na úřadě prováděny. Urychlí se tak poskytované služby a veškeré aktualizace. Navíc na dodavatele přechází odpovědnost za aktualizaci stále se měnící legislativy. Městský úřad může prodat část svého počítačového vybavení externímu dodavateli nebo jinému subjektu a tím získat další finanční prostředky. Další podstatnou výhodou je, že pomocí outsourcingu se městskému úřadu umožní převést fixní náklady, související s provozem a údržbou IT, na variabilní. Tyto fixní náklady se vyvedou mimo městský úřad a následně se nakupují jako služby ve formě variabilních nákladů.

Outsourcing může přinášet celou řadu výhod, ovšem předpokladem úspěšnosti outsourcingu je samozřejmě přesné stanovení cílů organizace.

1.4.2 Rizika outsourcingu

Vyčleňování činností má značný potenciál ve snižování nákladů, zaměřením se na hlavní činnost aj. Naproti tomu existují i nevýhody, které outsourcing doprovázejí. Tyto rizika mohou nastat při chybné nebo formální aplikaci vyčlenění¹⁵:

- úspory nákladů nemusí splnit očekávání. Organizace od outsourcingu očekávají především snížení nákladů, ať již jako hlavní nebo doprovodný cíl. Pokud však nebude outsourcingový vztah fungovat tak, jak by měl, může naopak dojít ke zvýšení nákladů. Zejména riziko, které je spojeno s vysokými počátečními transakčními náklady. Pro organizaci to znamená čas, který musí outsourcingu věnovat, náklady na případné poradce, možné omezení efektivnosti služeb při seznamování potenciálních dodavatelů s provozem, případné dopravní náklady, náklady na zpracování kontraktů a podobně,

¹⁵ /online/ FANTA, P. *Autoreferát k doktorské disertační práci*. Dostupné z: [http:// www.akamonitor .cz](http://www.akamonitor.cz), [cit. 2007-28-12].

- náklady na změnu kontraktu. Pokud nebude outsourcingový kontrakt splňovat očekávání, může být pro zadavatele velmi nákladné tento kontrakt změnit. Pokud by se chtěl ze stávající smlouvy vyvázat, mohlo by to znamenat vysoké výdaje za právní služby. Nákladnost spočívá ve skutečnosti, že dodavatel nabídl určité podmínky, které akceptovaly obě strany. Pokud by chtěl outsourcer nyní takovýto kontrakt změnit nebo zrušit nemusí to být pro dodavatele výhodné. Riziko je také v možném bankrotu poskytovatele,
- snížení kvality služeb či výrobků. Přes všechny předpoklady vyplývající z přenechání činnosti specializovanému dodavateli může dojít ke snížení kvality nakupovaných služeb či výrobků. Kvalita zajišťovaných služeb je pak také značně závislá na poskytovateli. S tím může také souviset riziko výpadku vytěsněné oblasti s negativním dopadem na celkové firemní procesy,
- riziko úniku citlivých informací. Outsourcing je postaven na intenzivní spolupráci dodavatele služeb a organizací, která je zadavatelem. Při takto těsném kontaktu, kdy často dodavatel provádí některé své činnosti přímo uvnitř organizace zadavatele, se dostává dodavatel i k různým citlivým informacím. V případě selhání vztahu s dodavatelem může dojít ke zneužití těchto informací.

Velkým rizikem je nejednoznačně stanovený rozsah služeb. Outsourcing je o důvěře a komunikaci mezi oběma stranami. Pokud je tento článek slabý, pak může dojít k nespokojenosti obou. Zákazník očekával více a jeho představy nebyly naplněny. Dodavatel pak vidí malý zisk, který mu spolupráce přináší, protože díky nedostatečné komunikaci nemá dostatek informací, aby mohl pracovat přesně. Tomuto problému lze ovšem předejít specifikací služeb a jejich rozsahu. Dalším rizikem, které bezpochyby vzniká především v případě většího rozsahu outsourcingových služeb, může být ztráta odborných zdrojů. Pokud je součástí outsourcingu převzetí zaměstnanců a z jakýchkoliv důvodů dojde k ukončení kontraktu, v jednom okamžiku přichází podnik o tyto odborné pracovníky a jejich know-how.¹⁶

¹⁶ /online/ POPOVIČOVÁ, V. *Outsourcovat, či neoutsourcovat?* Dostupné z: [http:// www.itsystems.cz](http://www.itsystems.cz), [cit. 2007-04-12].

Řízení rizika

Nejrizikovější fází outsourcingu je samotný výběr dodavatele. Je-li ve výběrovém řízení vybrán kvalitní a silný dodavatel, není fungování outsourcingového vztahu o nic rizikovější, než kdyby si organizace činnosti zajišťovala i nadále sama. Právě naopak lze provozní riziko dokonce snížit. Outsourcingem lze rovněž snížit riziko vyplývající ze změny technologie. Outsourcing tak ve své podstatě nemusí být chápán jako riziková transakce, ale spíše jako nástroj pro řízení rizika.

Zadavatel a poskytovatel služby musí mezi sebou vzájemně intenzivně komunikovat a spolupracovat. Proto by se vždy měl vybrat co nejvhodnější dodavatel. Důležité je si hned v úvodu ujasnit, s jakým cílem outsourcovat, co od vztahu očekávat a jakým způsobem budou mezi sebou komunikovat a spolupracovat. Outsourcing je věc dlouhodobějšího trvání a proto jako taková má mít i svůj vývoj.

1.5 Proces zavádění outsourcingu

Outsourcing jako proces se realizuje prostřednictvím projektu. Outsourcingový projekt je specifický pro každou danou organizaci, je závislý na její hlavní činnosti a situaci konkrétní organizace.

Jako nástin metodiky outsourcingu rozdělujeme proces outsourcingu do samostatných fází.¹⁷:

- 1) Analýza hlavních činností organizace
- 2) Určení oblastí, které budou vytěsněny.
- 3) Definice rozhraní „podnik-poskytovatel“ a definice požadavků na poskytovatele.
- 4) Výběr poskytovatele.
- 5) Transformace funkční oblasti.
- 6) Řízení vztahu „zadavatel-poskytovatel“.

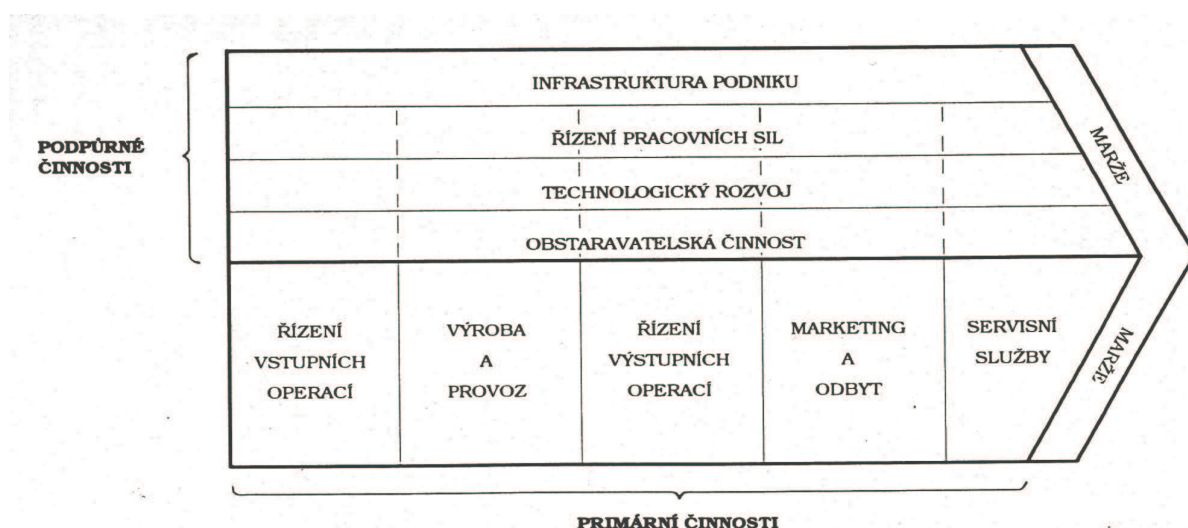
¹⁷ BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha, EKOPRESS 1998, s. 24.

1.5.1 Stanovení hlavních činností organizace

Stanovení hlavního předmětu činnosti organizace a k nim potřebných podpůrných činností je úkolem strategické analýzy. V této fázi se používá například analýza hodnototvorného řetězce podle Portera¹⁸. Neměli by být opomenuty ani ty oblasti, které díky změnám v zaměření nebo orientaci podniku budou teprve vytvořeny.

Oblast, kterou organizace uzná za strategicky důležitou, je označována jako základní funkční oblast organizace, nebo též hlavní činnost organizace. Všechny funkční oblasti, které nepatří mezi základní, mohou být vytěsňeny.

Tato první fáze je jedním z klíčových kroků k úspěšnému projektu, protože výsledkem může být dlouhodobé nevratné rozhodnutí, které významně změní základní zaměření podniku a jeho organizační strukturu.



Zdroj: PORTER, M.E. Konkurenční výhoda

¹⁸ PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha, Victoria Publishing 1993, s. 59.

1.5.2 Určení činností, které budou vytěsněny

Poté co uzavřeme strategickou analýzu, musíme určit oblasti k vytěsnění. Klíčovými otázkami jsou:¹⁹

- které funkční by bylo vhodné vytěsnit,
- je vhodné vytěsnit celou oblast nebo pouze její část,
- jaké výhody a jaké komplikace lze od vytěsnění očekávat,
- vytěsnění jaké oblasti bude mít největší přínosy,
- na které poskytovatele lze vytěsněné oblasti přenést,
- je vhodné přenést vytěsněné oblasti na jednoho poskytovatele nebo je vhodnější využít služeb většího počtu poskytovatelů.

U všech podpůrných funkčních oblastí či činností se doporučuje položit otázku, zda je nutné provozovat činnost v rámci podniku anebo zda je možné ji vytěsnit poskytovateli, který se na takové činnosti specializuje. Důležitou otázkou je zde analýza rizik, nákladů a přínosů. Jde především o porovnání snížení nákladů nabízené poskytovatelem s nárůstem transakčních nákladů dané oblasti. Problémem nákladů mohou být především skryté náklady, tedy dodatečné náklady spojené se zanedbáním některých aspektů.

U zvolených funkčních oblastí je dále nutné zkoumat, zda je vhodné vytěsnit oblast celou, nebo pouze její části a zda bude přínosnější zvolené služby požadovat od jednoho poskytovatele nebo od více různých poskytovatelů. Výsledkem této fáze je především rozhodnutí o tom, kterých funkčních oblastí se vytěsnění týká, a v jejich rámci pak rozhodnutí o okruhu činností, které budou vytěsněny a které budou ponechány.

1.5.3 Definice požadavků na poskytovatele

V této fázi se konkretizují požadované služby a určuje se návaznost podnikových procesů na tyto externě zajišťované činnosti. Definuje se vztah (rozhraní) mezi oběma partnery (zadavatel a poskytovatel) co nejpřesněji a v definovaných termínech. Nutná je oboustranná informovanost a to především v otázkách, jaké úkoly má zajišťovat poskytovatel (jaké problémy má řešit), jaké náklady ponese poskytovatel a jaké zadavatel, a velmi důležité je také vymezení odpovědnosti. Definice rozhraní „podnik-poskytovatel“ by tedy měla zahrnovat:

¹⁹ BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha, EKOPRESS 1998, s. 24.

- dodávané produkty
- dodávané služby
- informace vyměňované v souvislosti s dodávanými produkty a službami
- technologii, pomocí které budou informace mezi oběma stranami vyměňovány
- maximální dobu reakce poskytovatele na každou aktivační událost
- cenové charakteristiky vztahů
- metriky vztahů
- zodpovědnosti obou stran

Dále se v této fázi rovněž vymezují požadavky podniku na poskytovatele, které zahrnují například:

- velikost poskytovatele
- kvalifikační požadavky
- důkaz o vlastnictví zdrojů, které jsou pro poskytování služeb nezbytné

1.5.4 Výběr poskytovatele

Tato fáze patří rovněž mezi nejdůležitější kroky. Jejím cílem je zajistit sladění formulovaných požadavků zadavatele s nabídkou na trhu poskytovatelů. Kvalitním výběrem se dá předejít různým problémům, ne-li neúspěchu. Vytvářený vztah zadavatele s poskytovatelem by měl být pevný, dlouhodobý a výhodný pro obě strany. Kontrakt by neměl příliš omezovat žádného z účastníků vztahu v dalším rozvoji.

Poskytovatelé a zadavatelé outsourcingu nesdílejí stejné motivy zisku. Je proto důležité nepodcenit výběr poskytovatele. Kontrakt s poskytovatelem i případné doplňkové smlouvy musí být právně i věcně velmi bytelné a přesné.

1.5.5 Transformace funkčních oblastí

Jde o přizpůsobení podnikových součástí změně při poskytování určitých služeb, kdy vnitřní činnost je nahrazena externí službou. Transformační proces je specifický a záleží na dané oblasti či situaci. Projevují se změny v organizační struktuře a obecně je tato fáze kritická hlavně z hlediska lidských zdrojů. Proto se doporučuje včasná a úplná informovanost všech pracovníků, které může outsourcing zasáhnout. Odsouvá-li podnik činnost, kterou dosud zajišťoval interně (v rámci podniku), musí řešit otázku jak naložit s aktivy a lidmi, kteří

tuto oblast dosud zajišťovali. Nejobvyklejším způsobem je přesunout je na poskytovatele. Jejich převzetí bývá součástí služby poskytovatele, který je odkupuje za jejich účetní hodnotu. I když aktiva poskytovatel podniku zaplatí, jejich převzetí je nutné chápat jako službu, za kterou platí zadavatel. Části platby za aktiva tedy můžeme rozumět jako finanční půjčku poskytovatele zadavateli, kterou ten splácí formou periodických plateb za služby. Jde o rozdíl mezi tržní hodnotou aktiv a účetní hodnotou, který je ještě navýšen o náklady a ztráty ve spojitosti s převzetím aktiv a zaměstnanců. Tento transfer může být do určité míry zárukou pro zadavatele o záměru poskytovatele dlouhodobě spolupracovat.²⁰

1.5.6 Řízení vztahu „zadavatel-poskytovatel“

Řízení vztahu je úzce spojeno s kontraktem a není možné počítat s tím, že bude možné v případě potřeby měnit smlouvu. Možnosti ovlivňování závisejí především na znění smlouvy. Je nutné stále sledovat a hodnotit stav vztahu a na základě toho vytvářet měřitelná kritéria. Strukturu podniku je nutné upravit tak, aby byla schopna včas rozpoznat, zaznamenat a řešit problémy, které se ve vztahu objeví.²¹

Shrnutí první kapitoly

Outsourcing je možno definovat jako nadstandardní dodavatelsko-odběratelský vztah, který v současné době nabývá stále většího významu. Nejen v podnikatelském prostředí, ale i ve veřejném sektoru lze outsourcing využít ke snížení operativních nákladů a uvolnění zdrojů pro jiné účely. Pomocí outsourcingu získá organizace přístup k expertním technologiím, které jsou nutné k těžko ovladatelným činnostem, a které by si organizace jen těžko zajistila sama. Pokud je outsourcing důkladně analyzován a následně v organizaci správně zaveden, stane se významným nástrojem pro zefektivnění činností v organizaci.

²⁰ ZAHRAVNÍK, J. *Finanční dopady outsourcingu služeb v průmyslovém podniku*. Průmyslové spektrum, 2004, č. 08, s. 13-14.

²¹ BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha, EKOPRESS 1998, s. 32.

2 Územní samospráva Uherského Brodu

2.1 Historie a poloha města

Přemysl Otakar II. Založil město Uherský Brod v roce 1257 u řeky Olšavy. K nejvýznamnějším osobnostem města patří zdejší rodák, světově proslulý filozof, teolog a pedagog, učitel národů Jan Amos Komenský. Na sklonku 19. a na počátku 20. století dochází k budování drobného průmyslu, zaměřeného zejména na zpracování zemědělských produktů. K nejznámějším podnikům města patří Česká zbrojovka, která je světový výrobce krátkých palných zbraní. Dále pak Slováké strojírny a Pivovar Janáček, výrobce piva. Z původně zaostalého zemědělského kraje se podařilo vybudovat zemědělsko - průmyslový okres, který v současné době plní významnou ekonomickou funkci v rámci celého regionu Slovácka.²²

Město Uherský Brod je součástí Zlínského kraje (590 tis. obyvatel) v okrese Uherské Hradiště. Město Uherský Brod se nachází při toku řeky Olšavy, přibližně 30 km od slovenských hranic. Obyvatelstvo města tvoří 18 000 lidí, průměrný věk obyvatelstva je 39,3 let. Rozloha katastru města je 5207 ha.²³ Hranice tohoto regionu se kryjí na východě se státními hranicemi se Slovenskou republikou a na západě se vymezují oproti uherskohradišťskému regionu. V jihozápadní části sousedí region s okresem Hodonín.

2.2 Důvod a způsob založení

Město Uherský Brod vzniklo jako územní samosprávný celek, který se řídí Ústavou České republiky a zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. Vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících, tedy je právnickou osobou s plnou právní subjektivitou. Obec Uherský Brod je obec s rozšířenou působností a obec s pověřeným obecním úřadem.²⁴

Město Uherský Brod, v rámci obce s pověřeným obecním úřadem (obec II.stupně), v přenesené působnosti vykonává na svém území státní správu v rozsahu přiznaném. Jde o působnost matričního a stavebního úřadu. Pověřený obecní úřad také rozhoduje v prvním stupni ve správním řízení o právech a povinnostech fyzických a právnických osob, pokud zákon nestanoví jinak. Tuto státní správu vykonává také pro ostatní obce v okolí.

²² MAREK J. *Dramata města*. Praha, EKOPRESS 1991. s. 32.

²³ /online/ WIKIPEDIA. *Uherský Brod*. Dostupné z: <http://www.wikipedia/uherskybrod.org>, [cit. 2007-28-12].

²⁴ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů [cit. 14-10-2007].

Město Uherský Brod, jako obec s rozšířenou působností (obec III. stupně), je mezičlánkem přenesené působnosti státní správy mezi krajským úřadem a obecními úřady daných obcí. Město Uherský Brod má oblast působnosti nejen pro svůj správní obvod, ale i pro další obce v okolí. Správní obvod rozšířené působnosti je vymezen vyhláškou ministerstva vnitra. Uherský Brod, jako město s rozšířenou působností, vykonává potřebné agendy, které lidé nejčastěji využívají:

- vydávání cestovních a osobních dokladů, řidičských a technických průkazů,
- evidenci motorových vozidel,
- evidenci obyvatel,
- vydávání živnostenského oprávnění,
- výplata sociálních dávek,
- vodoprávní řízení, odpadové hospodářství a ochrana životního hospodářství.

Každá obec s rozšířenou působností musí řešit problém, jak zvládnout samosprávné i svěřené činnosti, a jakou míru podpory prostřednictvím IT si zajistí. Jednotlivé činnosti, díky rozsáhlé datové základně (zpracovávají se strukturované informace, textové dokumenty i geografická data), patří ke složitým mechanismům. Pro různé oblasti činností je nutno použít odlišné technologie. Některé aplikace pro výkon veřejné správy je nutno kvůli lepšímu zajištění provozovat ve specifickém prostředí. Pro některé organizace městského úřadu, tak zajišťují jejich informační podporu externí firmy.

2.3 Působnost obce

Městský úřad vykonává velké množství činností, které jsou mu dány ze zákona. Dále je uveden přehled působností, které městský úřad vykonává.

2.3.1 Samostatná působnost

Město Uherský Brod v rámci samostatné působnosti tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území města. Do samostatné působnosti obce patří záležitosti, které jsou v zájmu obce a občanů obce, pokud nejsou zákonem svěřeny. Jde především o uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku.

Obec spravuje své záležitosti samostatně. Při výkonu samostatné působnosti se obec řídí jen zákony a obecně závaznými právními předpisy vydanými ústředními orgány k jejich provedení. Do samostatné působnosti města patří zejména:

- schvalování programu rozvoje územního obvodu obce a provádění kontroly jeho plnění,
- hospodaření města, které obsahuje vedení účetnictví, poskytování dotací a grantů, správu majetku obce, zřizování fondů a sestavování rozpočtu města,
- úkoly v oblasti školství, sociální péče, zdravotnictví a kultury, s výjimkou výkonu státní správy,
- aj.

2.3.2 Přenesená působnost

Státní správu, jejíž výkon je svěřen zákonem orgánu města, vykonává tento orgán jako svou přenesenou působnost v rámci svého územního celku. Při výkonu přenesené působnosti se obec řídí zákony a ostatními obecně závaznými právními předpisy a v jejich mezích usneseními vlády a směrnicemi ústředních orgánů státní správy. Mezi přenesenou působnost patří např. výkon činnosti na úseku územního plánování a stavebního řádu, projednávání přestupků, zajišťování státní správy ochrany ovzduší, sociální zabezpečení apod. Přenesenou působnost města vykonává v plném rozsahu městský úřad.

V rámci provádění těchto činností odbory MěÚ UB požadují podporu IT pro co nejlepší výkon veřejné a státní správy. Je požadováno rychlé, efektivní a bezkonfliktní

vyřízení podání občana. Zabezpečení co nejjednoduššího a rychlého převzetí spisu od občana, jeho předání na příslušný odbor, evidenci, případné vyhledání v evidenci až po archivní péči. Zaměstnanci jednotlivých odborů mnohdy potřebují pro svou činnost informace z jiných aplikací (agend), které provozují jiné organizační jednotky. Je požadována vyšší míra integrace a sdílení využívané datové základny. K zajištění veškerého informačního provozu jednotlivých odborů a oddělení a ke zpracování agendy vykonávané státní a veřejné správy, využívá odbor informatiky vlastní software, a nebo dodávky softwaru, pro výkon státní správy, přímo z centrálních orgánů státní správy. Na informační systémy, dodávané státem, oddělení informatiky nemá žádný vliv a nemůže je ani nějak upravovat či jakýmkoli způsobem měnit. Jde například o informační systém ELIŠKA, evidence bodového systému u dopravních přestupků, který je celostátně využíván celostátně.

2.4 Hospodaření města

Obec jako právnická osoba vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. Obec má vlastní majetek a finanční zdroje, se kterými hospodář samostatně, za podmínek stanovených zvláštním zákonem. Hospodaření a nakládání s majetkem je v kompetenci rady města. Hospodařením města se rozumí vedení účetnictví, poskytování dotací a grantů, správu majetku obce, zřizování fondů a sestavování rozpočtu města.

Vedení účetnictví zahrnuje přehled o stavu a pohybu majetku města, o jeho příjmech a výdajích. Ke zpracovávání veškerého účetnictví využívá město výpočetní techniky a programů pro tento účel pořízených. Od 1.1.2003 byla na MÚ Uherský Brod, vzhledem k platnosti nové účetní osnovy, zvolena metoda "B" účtování materiálu přímo do spotřeby. S majetkem města (movitý, nemovitý, pozemky, lesy), a dále věci a majetková práva stanovená zvláštním zákonem, hospodář město samostatně. Majetek města musí být využíván účelně a hospodárně v souladu s jeho zájmy a úkoly vyplývajících ze zákonem vymezené působnosti. Město si vede evidenci svého majetku a vyřizuje žádosti o jeho dispozici (prodej, pronájem, směna, odkoupení, věcná břemena). Jelikož každý majetek má vlastní plán daňových odpisů, plán účetních odpisů a seznam jednotlivých technických zhodnocení, není správa majetku jednoduchá. Ke zpracování evidence hmotného a nehmotného majetku je nutné využití příslušného počítačového a softwarového vybavení.

Rozpočet města sestavuje, metodicky řídí a organizuje Odbor finanční. Při sestavování rozpočtu se obvykle vychází zejména z požadavků vedoucích jednotlivých organizačních složek města. Rada města pak vytvoří návrh rozpočtu, který je už vyrovnaný, s pevně danými příjmy a předloží jej zastupitelstvu. Zastupitelstvo projednává a schvaluje jeho příjmovou i výdajovou část. Po schválení rozpočtu v zastupitelstvu provádí finanční odbor jeho rozpis na jednotlivé položky. Celkové výdaje města Uherský Brod, schválené zastupitelstvem, za rok 2006 činily 340 512 000,- Kč.

Rozpočet města se stanovuje na rok dopředu. Obsahuje mimo jiné také částky, přidělené na vedení jednotlivých odborů a oddělení. Schválený rozpočet pro oddělení informatiky obsahuje mimo jiné také položku Správa IS města. Zastupitelstvo rozhodne, že na správu IS města se vyčlení 1 milion korun, ale už nevymezuje, jakým způsobem se informační systémy města zajistí. Oddělení informatiky pak zajišťuje platbu externímu dodavateli, který zajišťuje správu určité části IS formou outsourcingu.

K zavedení outsourcingu dalo návrh oddělení informatiky. Návrh na jeho zavedení formou výběrového řízení byl následně schválen na poradě vedoucích oddělení.

2.5 Městský úřad a jeho organizační struktura

Přestavěná budova městského úřadu byla postavena roku 1557 na Masarykově náměstí. Dnes tvoří architektonickou dominantu města. Symbol staleté městské samosprávy.

Městský úřad tvoří starosta, místostarostové, tajemník městského úřadu a zaměstnanci města zařazení do městského úřadu. Městský úřad má celkem 179 zaměstnanců, o celkovém počtu rozhoduje rada města. V čele městského úřadu je starosta. Městský úřad plní úkoly, které mu uloží obecní rada nebo zastupitelstvo a pomáhá jednotlivým komisím a výborům obecního zastupitelstva v jejich činnosti. Rada města zřídila pro jednotlivé úseky činnosti městského úřadu odbory a oddělení, v nichž jsou začleněni zaměstnanci obce zařazení do městského úřadu. Ne všechny odbory se nacházejí pod „jednou střechou“ budovy Městského úřadu. Odbor dopravy je v místě Slováckých strojren. Některé odbory jsou v budově bývalého národního výboru. V budově radnice se kromě kanceláře starosty, tajemníka a místostarostů nachází další odbory a jejich oddělení. Jednotlivé odbory mezi sebou potřebují komunikovat, a proto se vytvořila síť informačních toků mezi různými částmi správy.

Mimo jiné mají odbory městského úřadu vazby také na systémy státní úrovně. Odbor živnostenský generuje jednou měsíčně soubor z aplikace evidence živnostníků a posílá jej na Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Odbor sociálních má ve svém informačním systému informace o občanech své spádové oblasti, kteří jsou v evidenci uchazečů o zaměstnání a pobírají dávky hmotného zabezpečení v nezaměstnanosti. Úřad práce elektronickou poštou transportuje tyto informace na pracoviště odboru sociálních věcí. Odbor živnostenský zasílá měsíčně soubor evidence živnostníků na Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.

Zaměstnanci odborů tak potřebují mnohdy pro svou činnost informace z jiných aplikací (agend), které provozují jiné organizační jednotky. Je požadována vyšší míra integrace a sdílení využívané datové základny. Z toho plyne požadavek na komplexní informatizaci orgánů města a provozování informačního systému, který zajistí vzájemnou integraci a předávání zpracovávaných informací mezi jednotlivými odděleními uvnitř odborů, ale i komplexní informační komunikace s agendami ostatních odborů. Propojení jednotlivých budov městského úřadu, stejně jako zajištění, správu a aktuálnost jednotlivých informačních systémů má na starost oddělení informatiky.

2.6 Oddělení informatiky

Pracoviště oddělení informatiky se nachází v budově městské radnice. Oddělení informatiky není začleněno do žádného odboru a jeho nadřízenými útvary jsou zastupitelstvo, starosta a tajemník městského úřadu. Náplň činnosti tohoto oddělení je zabezpečování provozu a údržby veškeré výpočetní, kancelářské, telefonní, kamerové a zabezpečovací techniky úřadu a také se stará o koncepci dalšího rozvoje této techniky. Oddělení informatiky je pověřeno provozem a efektivním užíváním všech informačních a grafických systémů úřadu a také zajišťováním integrace jednotlivých aplikací městského úřadu.

Provoz internetových stránek města má na starost oddělení informatiky, které zabezpečuje také obsah informací těchto stránek. Technický vývoj a design stránek pak zajistí externí firma na základě uzavřené smlouvy. Nejedná se o outsourcing, jelikož firma tyto stránky neprovozuje. Když chce město zajistit změnu www stránek nebo přidat jejich funkčnost, zadá tento úkol dané firmě, která pak následně tento požadavek naprogramuje.

Dále oddělení zajišťuje záležitosti týkající se styku s telekomunikačními operátory mobilních i pevných sítí. Oddělení informatiky samozřejmě zajišťuje bezpečný provoz, nakládání a manipulaci s veškerými elektronickými daty úřadu.

O bezproblémový chod oddělení se stará 5 zaměstnanců. Jednotlivý zaměstnanci mají na starost dané činnosti a jejich správu. Jedná se například o instalaci hardwaru a softwarového rozhraní. Správu geografického informačního systému. Tvorbu a aktualizaci www stránek města. Vedoucím oddělení je pan ing. Kamil Válek, který má na starost dohled a správu nad informačními technologiemi města a také nákup techniky.

Město Uherský Brod usiluje o modernizaci správy města a poskytování služeb občanům s využitím informačních a komunikačních technologií na úrovni srovnatelné s jinými Evropskými metropolemi. Od listopadu 2003 má město schválenou informační strategii (dále jen ISt), která stanovuje záměry pro nasměrování rozvoje informatiky ve městě do roku 2008. Tento dokument formuluje hlavní cíle i způsob jak jich dosáhnout.

2.6.1 Informační strategie města

Zpracoval ji vedoucí oddělení informatiky, ing. Kamil Válek. Cílem tohoto dokumentu je popis stávajícího stavu provozu a podpory agend Městského úřadu Uherský Brod informačními a komunikačními technologiemi a informačními systémy a stanovení hlavních směrů a priorit jejich rozvoje ve střednědobém horizontu 3 – 5 let. Informační a komunikační technologie (dále jen ICT) města mají sloužit jako nástroj, který povede k:

- **zefektivnění výkonu veřejné správy**, kdy důraz bude kladen na optimalizaci a automatizaci úředních procesů,
- **podpory transparentnosti veřejné správy**, volný a rovný přístup k informacím o činnosti orgánů veřejné správy s důrazem na jejich dostupnost,
- **zviditelnění města** Uherský Brod. Informatika je jedním z mnoha nástrojů, které umožňují efektivní prezentaci regionu,
- **podpory rozvoje města** Uherský Brod. Informační technologie jsou kromě nástroje podporujícího regionální rozvoj také významným, dynamicky se rozvíjejícím sektorem ekonomiky.

Informační a komunikační technologie města lze využít jako službu:

- **veřejnosti**, nástroje ICT musí sloužit veřejnosti k efektivní komunikaci s veřejnou správou. Informatika musí být v tomto směru doopravdy službou, nikoliv překážkou,
- **managementu samosprávy**, včasný přísun kvalitních informací a nástroje pro jejich zpracování jsou příležitostí pro kvalitní řízení nejen samosprávných orgánů,
- **zaměstnancům orgánů veřejné správy**, se vzrůstajícími nároky na kvalitu výkonu úředníků je zvládnutí a využití nástrojů ICT téměř nutnou podmínkou. I v této oblasti musí být informatika službou, nikoliv překážkou či cílem. Významnou cílovou skupinou jsou vedle zaměstnanců MěÚ UB také městem zřizované organizace.

Zdroje, použité pro tvorbu tohoto dokumentu, vychází z obecně platných technických norem a mezinárodních standardů v oblasti informatiky. Zejména však ze zákonů české republiky a standard informačních systémů veřejné správy (dále jen ISVS).

Financování rozvoje informačního systému je každoročně konkretizováno sestavením rozpočtu města, který obsahuje roční finanční rámec pro rozvoj informačního systému MěÚ UB na následující kalendářní rok. Tento rámcový finanční plán obsahuje plánování finančních prostředků na:

- provoz a údržbu používaných zařízení a informačních a komunikačních technologií,
- nákup informačních a komunikačních technologií v rámci pravidelného procesu obnovování techniky a programového vybavení,
- pořízování nových informačních a komunikačních technologií v rámci dlouhodobě plánovaných technologických změn.

Informatizaci je nutno chápat nejen jako podporu pro fungování orgánů města, ale jako nedílnou a integrální součást reformy veřejné správy, kdy v rámci decentralizace a dekoncentrace nejde zdaleka jen o jiné formy výkonu veřejné moci, ale též vylepšení kvality jejího vlastního fungování a kvality služeb poskytovaných veřejnosti tak, aby vůči veřejnosti mohla vystupovat jako vstřícný a pomáhající partner při řešení životních situací.²⁵

²⁵VALEK K. *Informační strategie města*. Interní dokument MěÚ UB.

Shrnutí druhé kapitoly

Město Uherský Brod jako město s rozšířenou působností a pověřeným obecním úřadem vykonává správní činnosti nejen pro sebe, ale také pro okolní obce. Jde například o činnosti matričního a stavebního úřadu, evidenci obyvatel aj. Všechny samosprávné a svěřené činnosti jsou díky rozsáhlé datové základně (textové data, grafické dokumenty) složité mechanismy a k jejich zajištění využívá MěÚ IT. Rozvoj a související správu IT však MěÚ nemůže zajistit vlastními kapacitami, jelikož problematika je stále komplexnější a náročnější na odbornou zdatnost, proto se rozhodlo o jejich zajištění v externím specializovaném prostředí. Využitím speciálních programových aplikací došlo k propojení jednotlivých agend, k jejich integraci a ke sdílení jednotlivých datových základů. Tím se zrychlí veškeré procesy, probíhající na úřadě a dojde k jejich zefektivnění, čehož pak využijí hlavně občané k rychlému vyřízení svých žádostí. K zavedení procesu outsourcingu dalo návrh oddělení informatiky. Tento návrh byl následně schválen na poradě vedoucích oddělení. Zastupitelstvo pak rozhodlo o částce přidělené na správu IS města.

3 Outsourcing informačního systému města Uherský Brod

Pro každého zaměstnance úřadu je jednoznačně zásadní využití prostředků ICT pro správu města, efektivního fungování úřadu v rámci prostředí veřejné správy i způsobu komunikace, informování i poskytování správních služeb veřejnosti. Nelze si představit efektivní fungování městského úřadu bez využití MIS. Správa a rozvoj tohoto MIS je technicky velmi náročná a MěÚ UB ji nemůže zajistit vlastními kapacitami. Proto se rozhodlo o outsourcingu určitých aplikací IS města. Správu a chod tohoto systému tedy zajišťuje externí firma.

Základním požadavkem na informační systém je co nejširší pokrytí agend, vzájemně komunikujícími programy, které zajistí společnou datovou základnu. K tomu je zapotřebí výkonného hardwarového a programového respektujícího standardy ISVS (životní cyklus, datové prvky, jakost). Tato komunikační infrastruktura musí zajistit dostatečnou konektivitu všech aplikací používaného IS MěÚ UB a to jak v centrální budově, tak i v ostatních pracovištích městského úřadu. IS města musí splňovat bezpečnostní požadavky a zajišťovat všechny funkce související s administrací (zálohování dat, archivace, ochrana) dat.

Informační systém pro správu města je provozován ve 4 budovách městského úřadu. Propojení budov je zabezpečeno kabelovými rozvody a dále pak pomocí bezdrátového spoje a optického kabelu. Všechny budovy jsou pak propojeny do jediné počítačové sítě LAN. Oblast programového vybavení vzhledem k šíři zpracovávané agendy vykonávané státní a veřejné správy se do rámce informačního systému MěÚ UB dostala několika nezávislými cestami. Jde o vlastní pořízení programového vybavení, a nebo o dodávky softwaru pro výkon státní správy z centrálních orgánů státní správy. Pro informační systém města je tak charakteristická určitá roztržitost, ve kterémh je nutno zajistit potřebnou míru funkční i datové integrace jednotlivých aplikací. Tento stav je důsledkem vývoje informatizace veřejné správy, související se stále probíhajícími změnami v legislativě o kompetenci orgánů veřejné správy.

3.1 Rozhraní s veřejností

Současné řešení nabízí veřejnosti zatím jednosměrné komunikační rozhraní www aplikaci Městského úřadu Uherský Brod (www.ub.cz), který slouží především k přenosu informací o městě a informací o činnosti MěÚ UB směrem k veřejnosti. Obsah www stránek si město zabezpečuje samo. Technický vývoj a design stránek zajišťuje nasmlouvaná firma. Nejedná se však o outsourcing. Město zadá firmě předlohu, jak by měly stránky vypadat a jaké funkce by měly umožňovat. Dodavatel pak na základě předlohy tyto stránky vypracuje a městu dodá, avšak je neprovozuje. Pokud se město rozhodne pro změnu vzhledu stránek, a nebo chce přidat jejich funkčnost, znovu zadá firmě svůj požadavek, který pak firma naprogramuje.

Možnost přímých datových vstupů (elektronické formuláře) přes definovaná rozhraní a přístupů do jednotlivých příslušných informačních systémů současné řešení zatím nepodporuje. Za nedostatek lze považovat prozatím nefunkčnost elektronické podatelny města, kterou se provádí elektronický podpis. Při předpokládaném rozvoji dalších informačních a komunikačních služeb prostřednictvím Internetu se jeví jako účelné zřídit pro jejich lepší koordinaci gesční orgán – např. redakční radu.

3.2 Uplatnění outsourcingu na městském úřadě

K zajištění chodu jednotlivých agend městského úřadu se dříve využíval informační systém KD RADNÍ. Produkt KD RADNÍ byl poskytován firmou GEODEZIE BRNO také formou outsourcingu a to od roku 1998. Firma GEODEZIE BRNO se soustředila více na geodetické práce a přestala tento informační systém vyvíjet. Program byl zastaralý a z důvodů technických a organizačních přestal vyhovovat požadavkům městského úřadu. Oddělení informatiky vypracovalo hodnotící zprávu, že stávající systém KD RADNÍ nevyhovuje požadavkům úřadu. Městský úřad se proto rozhodl vypsát výběrové řízení na nového správce IS. Ve výběrovém řízení uspěla firma TVT, což je v současnosti firma ASECO. Zastaralý systém KD RADNÍ byl v roce 2002 nahrazen instalací nového informačního systému FENIX. Smlouva s firmou ASECO je uzavřena do konce roku 2009, ale už v současnosti se zpracovává a připravuje další verze smlouvy, která by měla tuto spolupráci prodloužit. K podepsání smlouvy by mělo dojít v příštím roce. MěÚ UB, má vzhledem k bezproblémovému chodu IS FENIX, snahu o prodloužení spolupráce s firmou Asseco, která by i nadále tento IS zajišťovala formou outsourcingu.

Outsourcovány jsou provozní aplikace IS FENIX. Tyto provozní aplikace jsou pro chod MÚ nejdůležitější. Mezi provozní aplikace IS FENIX patří například kniha došlých faktor, automatizovaný styk s bankou, kniha daňových dokladů (vystavené a došlé faktury), evidence majetku, materiálně technické zásobování městského úřadu (sklady), vystavování objednávek, pokladna, účetnictví a výkaznictví.

Veškerý styk městského úřadu s bankou je elektronický. Dotace od státu, které přicházejí na účet města, převody peněz a další bankovní transakce má starost finanční odbor, který k zabezpečení jednotlivých činností využívá IS FENIX.

Požadavkem ze strany MÚ na informační systém FENIX je aktualizace aplikací, které vyplívají ze zákona. Jedná se o změny zákonů v účetnictví. Dále změny týkající se způsobu, jak se rozpočet sestavuje. Součástí IS FENIX je modul rozpočtu, který pracuje s přípravou rozpočtu, rozpočtovým opatřením a vše co se týká zákona o rozpočtu. Za správnost a aktualizace softwaru odpovídá firma ASECO.

MÚ má ze smlouvy právo se ke koncepci a k funkčnosti IS vyjadřovat pomoc formulářů, pomocí kterých může firmě Asseco nahlásit svoje požadavky na změny. K těmto návrhům se firma může následně vyjádřit kladně a v tom případě městskému úřadu oznámí, že nová verze bude již tuto změnu obsahovat. Pokud návrhy změn firma nechce akceptovat a městský úřad je přesto vyžaduje, přijde na řadu samostatné projednání tohoto požadavku mimo smlouvu. Pokud je požadavek oprávněný, tak jej firma dodatečně doprogramuje.

3.3 Základní data o firmě zajišťující městský informační systém

Asseco a.s. vznikla v roce 1954 jako Podnik výpočetní techniky (PVT). V devadesátých letech minulého století prošel státní podnik transformací na státní akciovou společnost a v roce 1992 byl majoritní vlastník – stát – vystřídán investičními privatizačními fondy. Společnost poskytuje komplexní, oborově orientované profesionální služby v oblasti komunikačních technologií a informačních systémů. Jejími klíčovými zákazníky jsou subjekty veřejné správy, významné finanční instituce a zdravotní pojišťovny, u nichž provádí outsourcing rozsáhlých informačních systémů. Firma Asseco v současnosti zajišťuje informační systém rozpočtu České republiky. Dále má na starost informační systémy ministerstev, parlamentu a senátu České republiky. Činností firmy je také správa IS měst a

obcí nejen v České republice. Firma působí také na Slovensku, Polsku a chystá se expandovat do Německa a Rakouska.

3.4 Zvažované možnosti zajištění městského informačního systému

Jedním ze základních důvodů, proč se na MěÚ rozhodlo pro využití outsourcingu, bylo snížení nákladů. Správa IS si totiž žádá nemalé investice do nových IT. Přenecháním zajištění správy IS města externímu dodavateli se MěÚ také sníží fixní náklady v podobě menšího množství aktiv, která by jinak musela držet k zajištění těchto činností. Tyto fixních náklady se vyvedou mimo městský úřad a následně se nakupují jako služby ve formě variabilních nákladů.

Podstatným důvodem k zavedení outsourcingu je složitost architektury IS. Provoz a údržba jednotlivých aplikací jsou činnosti velmi náročné na kvalifikaci pracovníků městského úřadu. Pro MěÚ je finančně a personálně neúnosné či dokonce zcela nemožné, aby činnosti související s vývojem, provozem a údržbou IS/IT si zajišťoval vlastními silami. Outsourcing zajišťuje MěÚ přístup ke znalostem, dovednostem a technologiím, potřebným pro rozvoj, na vysoké úrovni.

Z organizačního hlediska dojde pomocí outsourcingu také ke zjednodušení manažerské práce a zploštění organizační struktury MěÚ. Zjednodušení manažerské práce spočívá v tom, že MěÚ nemusí řešit problémy se zajištěním zastupitelnosti svých zaměstnanců při dovolených, nemoci, aj. MěÚ se také nemusí starat o odborný růst a rozvoj know-how daných zaměstnanců, kdy školení a konzultace zajišťuje externí firma.

Pokud by se MěÚ rozhodl pro zajištění správy IS pomocí pořízení nového vhodného správce sítě, činily by náklady mnohem větší částku, z důvodu vysokého platu pro kvalifikovaného odborníka. U outsourcingu je zvolen ideální tarif pro chod MěÚ (paušál na určitý počet hodin, potřebných pro dobrý chod IT). Tento nový zaměstnanec by také pro výkon své činnosti potřeboval zařízenou kancelář, kdežto outsourcing je zajištěn pomocí vzdálené správy a monitoringu. Do nákladů pro nového zaměstnance je nutno také započíst výdaje související se správou a potřebami pro provoz, jako telefon, auto, technické vybavení a náradí a náklady na zajišťování informací o nových technologiích (odborná literatura).

Dále uvádím jednotlivé možnosti zajištění MIS. Je zde porovnáno zajištění formou outsourcingu, kdy MěÚ UB řešil otázku, kterou specializovanou firmu k zajištění IS si vybere či si na tuto činnost najme nového odborného zaměstnance-programátora. Při volbě zajištění externí firmou měl MěÚ UB možnost výběru mezi několika společnostmi, které k zajištění MIS využívají své aplikace, respektive své IS.

3.4.1 Zajištění IS firmou Asseco

Fenix je informační systém zahrnující především ekonomické agendy městského úřadu, správu majetku města a některé další správní činnosti. FENIX poskytuje informace nejen pracovníkům organizace uvnitř systému, ale i těm úřadům a občanům, kteří na ně mají nárok vycházející např. z legislativy nebo z účasti v řízení vztahujících se k výkonu veřejné správy.

Vzhledem ke své struktuře a využíváním moderních komponent nabízí systém FENIX možnost sdílení funkcionality či využití dat pro další IS v rámci městského úřadu. Praktickým přínosem je jednoduchá a efektivní správa systému a vysoká míra jeho zabezpečení. Systém zahrnuje také registry, které poskytují potřebné informace pro tyto moduly a jsou s nimi vzájemně provázány. Jsou to Registr obyvatel, Registr ekonomických subjektů, Územně identifikační registr a Registr katastru nemovitostí.

IS FENIX je založen na databázovém stroji MS SQL, což pro MěÚ UB nepředstavuje žádné další náklady spojené se serverovou částí informačního systému. IS FENIX obsahuje kvalitní Spisovou službu.

Tabulka č. 3.1: Seznam cen aplikací produktu FENIX (v tis.)

Modul	Cena včetně DPH za roční služby
Obyvatelstvo komplet	120,-
Spisová služba	126,-
Příjmy komplet	204,-
Pozemky komplet	105,-
Agenda domů a bytů	42,-
Inventarizace domů a bytů	21,-
Žádosti o byt	26,-

Evidence majetku	34,-
Skladová evidence	37,-
Rozpočet, účetnictví, výkazy	73,-
Kniha došlých faktur	37,-
Kniha odeslaných faktur	37,-
Pokladna	26,-
Banka	15,-
Pohledávky	17,-
Objednávky	15,-
Mzdy a personalistika	32,-
Celkem	967,-

Zdroj: interní materiál MěÚ UB – Smlouva o servisu produktu FENIX

Tabulka č. 3.1: Seznam cen servisních činností produktu FENIX (v tis.)

Servisní činnost	Počet	Cena včetně DPH za roční služby
Konzultační a poradenská činnost	5/měsíc	53,-
SW podpora	5/rok	4,-
HW podpora	5/rok	3,-
Vzdálená správa (Call Back)	jednorázově	4,-
Celkem		64,-

Zdroj: interní materiál MěÚ UB – Smlouva o servisu produktu FENIX

Celková cena za správu IS firmou Assecos (cena aplikací+cena za servis) za rok činí 1 031 000,- Kč.

3.3.2 Zajištění IS firmou VERA

Společnost VERA k zajištění IS používá program RADNICE VERA, který je založen na aplikačním serveru od společnosti 4J's, který je nutno jednorázově zakoupit. Bez tohoto aplikačního serveru je celý IS nepoužitelný. MěÚ UB se však nákupem software od společnosti Microsoft jednoznačně začal orientovat na tuto platformu, kterou rutinně využívá.

V současné době MěÚ UB neuvažuje nad přechodem k jiné platformě. Nákupem serveru 4J's by se nejen podstatně zvýšila cena, ale také by to přineslo velké technické problémy. Navíc IS VERA RADNICE nepodporuje propojení již užívané aplikace Stavební úřad, která je na stavebním úřadě Uherského Brodu již rutinně a spolehlivě provozována.

Tabulka č. 3.2: celková roční cena IS RADNICE VERA (v tis.)

Aplikace	Servis	Server	Cena celkem
442	190	896	1 528

Zdroj: interní materiál MěÚ UB – Analýza MIS pro MěÚ

Celková cena za správu IS firmou VERA (cena aplikací+cena za servis+server) za rok činí 1 528 000,- Kč.

3.4.3 Zajištění IS firmou Gordic

IS GINIS je založen na databázovém stroji ORACLE, což pro MěÚ UB představuje další náklady spojené se serverovou částí informačního systému. IS GINIS obsahuje množství bezpečnostních prvků, které ho řadí do kategorie vysoce spolehlivých a bezpečných systémů.

Tabulka č. 3.3: celková roční cena IS GINIS (v tis.)

Aplikace	Servis	Cena celkem
1 200	200	1 400

Zdroj: interní materiál MěÚ UB – Analýza MIS pro MěÚ

Celková cena za správu IS firmou GORDIC (cena aplikací+cena za servis) za rok činí 1 400 000,- Kč, avšak tato částka neobsahuje pořizovací cenu za server.

3.4.4 Zajištění IS firmou Merit

IS STAROSTA je založen na databázovém stroji MS SQL Server, což pro MěÚ UB nepředstavuje žádné další náklady spojené se serverovou částí informačního systému. IS STAROSTA plně podporuje propojení s agendou Stavební úřad.

Tabulka č. 3.3: celková roční cena IS STAROSTA (v tis.)

Aplikace	Servis	Cena celkem
540	723	1 263

Zdroj: interní materiál MěÚ UB – Analýza MIS pro MěÚ

Celková cena za správu IS firmou Merit (cena aplikací+cena za servis) za rok činí 1 263 000,- Kč.

3.4.5 Zajištění IS správcem sítě

Jedna z nabízených možností, jak zabezpečit provoz IS, je přijetí nového vhodného správce sítě a programátora, který by daný IS vytvořil. Avšak rozsah tohoto informačního systému, jeho vazeb na jednotlivé aplikace, je obrovský a na naprogramování velmi náročný, dalo by se říci nereálný. Mimo jiné firma, která daný IS zabezpečuje, zodpovídá také za to, že agendy (např. účetnictví) jsou v souladu se zákony. Těžko si lze představit, že by zaměstnanec tyto zákony studoval a ještě by k tomu daný systém programoval. Navíc další personální rozšiřování oddělení informatiky není podporováno, i když by to bylo zcela oprávněné, jelikož IT zasahují do chodu města ve stále větší míře. Pokud by se i přesto rozhodl MěÚ pro zajištění IS pomocí pořízení nového vhodného správce sítě, činily by náklady velkou částku, z důvodu vysokého platu pro kvalifikovaného odborníka. Tento nový zaměstnanec by také pro výkon své činnosti potřeboval zařízenou kancelář, kdežto outsourcing je zajištěn pomocí vzdálené správy a monitoringu. Do nákladů pro nového zaměstnance je nutno také započíst výdaje související se správou a potřebami pro provoz IS, jako telefon, auto, technické vybavení a náradí a náklady na zajišťování informací o nových technologiích (odborná literatura). Využitím outsourcingu se MěÚ nemusí starat o odborný růst a rozvoj know-how daných zaměstnanců a také nemusí řešit problémy se zajištěním zastupitelnosti zaměstnanců při dovolených, nemoci, aj.

3.5 Zhodnocení zvažovaných možností zajištění MIS

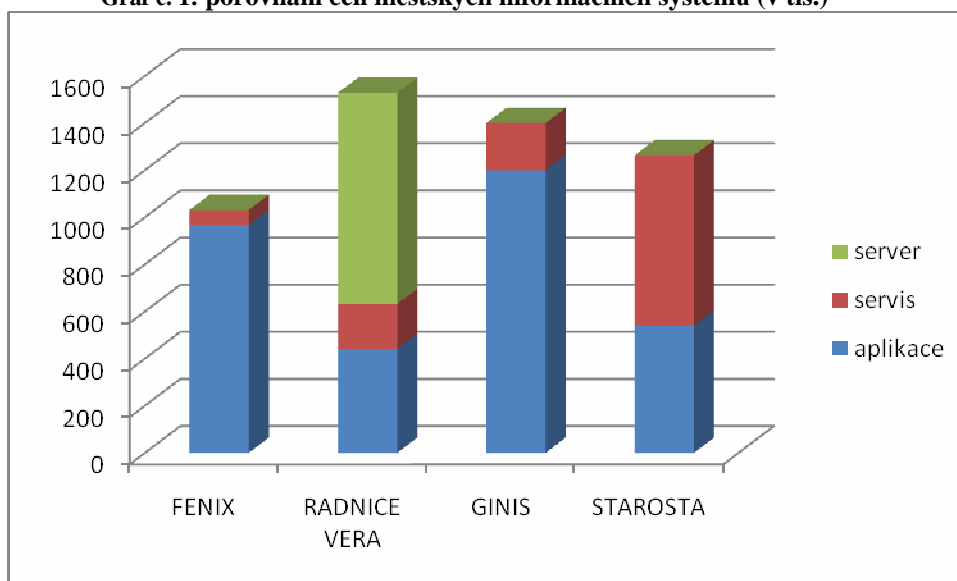
Při výběru vhodného poskytovatele MIS byly MěÚ UB stanoveny určitá kritéria. Jedním ze základních kritérií, při výběru vhodného poskytovatele, byla samozřejmě cena. MěÚ UB je omezen rozpočtem, který byl na zajištění IS města schválen zastupitelstvem, a proto se musel orientovat na co nejméně nákladnou nabídku. Avšak bylo pochopeno ze strany MěÚ, že cena není hlavním rozhodujícím kritériem při výběru poskytovatele služeb. Dalšími podstatnými důvody, na základě kterých se poskytovatel vybíral, byla možnost komunikace mezi MěÚ a danou firmou, podpora jednotlivých aplikací s IS a reference o dané firmě. Dále uvádím rozbor jednotlivých nákladů, související se zavedením IS.

Tabulka č. 4: porovnání cen městských informačních systémů (v tis.)

	FENIX	RADNICE VERA	GINIS	STAROSTA
aplikace	967	442	1200	540
servis	64	190	200	723
server	0	896	0	0
celkem	1031	1528	1400	1263

Pramen: vlastní zpracování dle interních materiálů MěÚ UB.

Graf č. 1: porovnání cen městských informačních systémů (v tis.)



Pramen: vlastní zpracování dle interních materiálů MěÚ UB.

Na výše uvedeném grafu je porovnání celkových nákladů nutných k zabezpečení správného chodu IS. U IS FENIX je cena instalovaných aplikací vyšší (967tis.) než je tomu u jiných IS. Avšak cena souvisejícího servisu (konzultační a poradenská činnost, SW podpora, HW podpora, vzdálená správa) je poměrně velmi nízká. U IS RADNICE VERA v poměru s IS FENIX nejsou nákladné jednotlivé aplikace, avšak k provozu tohoto systému je nutné nákladné pořízení nového serveru (896tis.) a s tím také související problémy s transformací datové základny již zaběhlých jiných provozních aplikací. U IS GINIS je cena aplikací a cena souvisejícího servisu téměř srovnatelná, ale jelikož tento IS není podporován využívaným serverovým zařízením MěÚ UB (MS SQL), vyžadovalo by jeho zavedení nový aplikační server, se kterým jsou spojeny problémy transformace datové základny. Cena tohoto serveru nebyla udána. IS STAROSTA je jedinou další přípustnou variantou IS FENIX. Je provozován na stejném serverovém zařízení a také plně podporuje propojení s agendou Stavební úřad. Cena jednotlivých aplikací toho IS je nižší (540tis.) než u IS FENIX avšak související servis

mnohonásobně převažuje nad cenami firmou Asseco. V celkových nákladech (1263tis.) je proto méně výhodný než IS FENIX. Jedním ze základních důvodů, na základě kterého se MěÚ rozhodoval ve výběrovém řízení, byla samozřejmě cena. Ovšem cena nebyla jediným kritériem. Důležitá pro MěÚ byla podpora komunikace, výčet jednotlivých aplikací IS a reference o firmě. Na základě všech těchto kritérií se MěÚ rozhodl právě pro firmu Asseco a její IS FENIX. Pro fungování městského úřadu je správný chod IS podstatný a pomocí IS FENIX došlo k zefektivnění veškerých procesů, probíhajících na úřadě. Zajištění fungování IS FENIX na městském úřadě je bezproblémové a také způsob komunikace s firmou Asseco je na velmi dobré úrovni. IS FENIX zkrátka splňuje veškeré požadavky městského úřadu, a proto je výhodné i nadále přenechat zajištění správy IS města tomuto externímu dodavateli. Správa IS FENIX formou outsourcingu je pro MěÚ nejlepší vhodnou variantou zajištění.

Závěr

Město Uherský Brod jako město s rozšířenou působností a pověřeným obecním úřadem vykonává správní činnosti nejen pro sebe, ale také pro okolní obce. Každá obec s rozšířenou působností musí řešit problém, jak zvládnout samosprávné i svěřené činnosti, a jakou míru podpory prostřednictvím IT si zajistí. IT a s tím související služby je dynamický obor, který na zajištění klade vysoké finanční nároky. Rozvoj a s tím související správu IT však MěÚ nemůže zajistit vlastními kapacitami. Tato problematika je totiž stále komplexnější a náročnější na odbornou zdatnost. Proto se na MěÚ UB rozhodlo o jejich zajištění v externím prostředí specializované firmy. Firmy specializované na poskytování informačních služeb jsou totiž schopny tyto služby zajistit kvalitněji a s nižšími náklady, než kdyby si je organizace zajišťovala sama. K zavedení outsourcingu dalo návrh oddělení informatiky, který byl následně schválen na poradě vedoucích oddělení.

Outsourcovány jsou provozní aplikace IS FENIX firmou Asseco. Tyto provozní aplikace jsou pro chod MÚ nejdůležitější a bez jejich využití si nelze představit efektivní fungování městského úřadu. Mezi provozní aplikace IS FENIX patří například kniha došlých faktor, automatizovaný styk s bankou, kniha daňových dokladů, evidence majetku, materiálně technické zásobování městského úřadu, vystavování objednávek, pokladna, účetnictví a výkaznictví aj.

Požadavkem ze strany MÚ na informační systém FENIX je aktualizace aplikací, které vyplývají ze zákona. Jedná se o změny zákonů v účetnictví. Dále změny týkající se způsobu, jak se sestavuje rozpočet. Za správnost a aktualizace softwaru odpovídá firma Asseco.

Převedením těchto podpůrných činností na externího dodavatele se zkrátí procesy, které jsou na úřadě prováděny. Zkrácením časových cyklů se urychlí veškeré poskytované služby, související s výkonem veřejné správy. Jde například o činnosti matričního a stavebního úřadu, kde je požadováno rychlé, efektivní a bezkonfliktní vyřízení podání občana.

Nejrizikovější fází outsourcingu je samotný výběr dodavatele. Je-li ve výběrovém řízení vybrán kvalitní a silný dodavatel, není fungování outsourcingového vztahu o nic rizikovější, než kdyby si organizace činnosti zajišťovala i nadále sama. Zadavatel a poskytovatel služby musí mezi sebou vzájemně intenzivně komunikovat a spolupracovat. Proto by se vždy měl vybrat co nejvhodnější dodavatel. Důležité je si hned v úvodu ujasnit, s

jakým cílem outsourcovat, co od vztahu očekávat a jakým způsobem budou mezi sebou komunikovat a spolupracovat. Nutná je oboustranná informovanost a to především v otázkách, jaké úkoly má zajišťovat poskytovatel (jaké problémy má řešit), jaké náklady ponese poskytovatel a jaké zadavatel, a velmi důležité je také vymezení odpovědnosti. MÚ má ze smlouvy právo se ke koncepci a k funkčnosti IS vyjadřovat pomocí formulářů, pomocí kterých může firmě Asseco nahlásit svoje požadavky na změny.

Outsourcing je tedy prostředkem, pomocí kterého MěÚ UB minimalizuje investiční náklady a nástroj, kterým si zabezpečí zajištění kvality poskytovaných služeb. To, že MěÚ UB pomocí outsourcingu převedl opakované pravidelné činnosti, související se správou IS na externí firmu, se nakonec projeví i ve vyšší kvalitě poskytovaných služeb MěÚ, neboť si „hlídá“ a provádí pouze své hlavní činnosti.

Cílem práce bylo zhodnocení současného stavu zajištění provozu IS městského úřadu v Uherském Brodě formou outsourcingu a realizace dalších možností zajištění IS.

V práci byla prokázána nutnost využití IT pro správu jednotlivých agend MěÚ. Rozsah a složitost jednotlivých informačních systémů MěÚ je však oblastí stále komplexnější a náročnější na odbornou zdatnost. Proto se na MěÚ UB rozhodlo o zajištění této správy formou outsourcingu.

V souladu s cílem práce byla potvrzena hypotéza, že přes narůstající složitost IS a jeho odborné správy, je současné zajištění IS formou outsourcingu firmou Asseco na dobré úrovni.

Tuto hypotézu jsem ověřil analýzou z pohledu finančních nákladů jednotlivých možností zajištění MIS. Z analýzy vyplývá, že nejvhodnější variantou pro zabezpečení MIS je zavedení systému FENIX od firmy Asseco, a to na základě porovnání s dalšími třemi produkty vybraných poskytovatelů MIS. Skutečnosti popsané v tabulce 3.1 potvrzují, že zavedení MIS formou outsourcingu firmou Asseco je pro MěÚ UB nejvýhodnější nejen z finančních důvodů, ale i z důvodů věcných a organizačních. Podle provedených výpočtů je aplikace outsourcingu firmou Asseco o 18,4% z pohledu finančních nákladů výhodnější než druhá nejlepší možnost zajištění MIS. Analýza je provedena na základě zjištěných informací z dostupných smluv MěÚ UB.

Další možnost zajištění IS a to pomocí přijetí nového odborného pracovníka, který by daný IS vytvořil, MěÚ vyloučil. Rozsah tohoto IS je obrovský a také si lze těžko představit možnost programování a zároveň zajištění toho, že IS je v souladu se zákony.

MěÚ UB je přesvědčen, že aplikací IS FENIX se v úřadě díky provázanosti systémů urychlily jednotlivé procesy a MěÚ má také neustále k dispozici kvalitní zajištění těchto služeb.

Výstupem práce je návrh pokračující spolupráce mezi MěÚ UB a firmou Asseco, kdy při aplikaci outsourcingu se předpokládá podobný vývoj i v dalších letech. Tyto závěry vycházejí z dat MěÚ UB roku 2008.

Závěrem můžu konstatovat, že outsourcing jako forma zvyšování konkurenceschopnosti podniku má v dnešní době perspektivu a budoucnost. Stále více podniků bude v outsourcingu vidět možnost zlepšení své činnosti a tím zvýšení hodnoty svého podniku.

Seznam použitých zdrojů

Knihy:

- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 22 s. ISBN 80-7179-603-4.
- BRUKNER, T. a VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 1998. 10 s. ISBN 80-86119-07-6.
- STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 20 s. ISBN 80-7357-094-7.
- SMITH, A. *Bohatství národů*. 3. vyd. Praha: Liberální institut, 2002. 64 s. ISBN 80-7619-067-3.
- MLČOCH, L. *Institucionální ekonomie*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2005. 189 s. ISBN 80-246-1029-9.
- PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 59 s. ISBN 80-85605-12-0.
- MAREK, J. *Dramata města*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 1991. 32 s. ISBN 80-446-063-6.

Internetové zdroje:

- /online/ POPOVIČOVÁ, V.: *Outsourcovat, či neoutsourcovat?* Časopis IT Systems. Dostupné z: [http:// www.itsystems. cz](http://www.itsystems.cz), poslední úprava 4.12.2007.
- /online/ FRIDRICH, M., KALÁB, V.: *Evropské firmy objevily outsourcing?* Časopis iHNed.cz. Dostupné z: [http:// www.ihned. cz](http://www.ihned.cz), poslední úprava 19.12.2007.
- /online/ EVEREST RESEARCH INSTITUTE: *Nejčastější důvody k outsourcingu*. Stránky společnosti. Dostupné z: [http:// www.outsourcing. com](http://www.outsourcing.com), poslední úprava 28.12.2007.
- /online/ INSTITUT ACCENTURE: *Důvody outsourcingu v USA a ČR* . Stránky společnosti. Dostupné z: [http:// www.accenture. com](http://www.accenture.com), poslední úprava 30.12.2007.
- /online/ WIKIPEDIA: *Uherský Brod*. Internetová encyklopedie. Dostupné z: [http:// www.wikipedia/uherskybrod. org](http://www.wikipedia/uherskybrod.org), poslední úprava 28.12.2007.
- /online/ *Podnikatelský list pro Českou republiku*. Dostupné z: [http:// www.podnikatel. cz](http://www.podnikatel.cz), poslední úprava 20.11.2007.

/online/ BLAŽEK, L., ČADA, R., GOLEC, R., KUBÁTOVÁ, E., ŠIŠKA, L: *Vývojové tendence podniků*. Závěrečná správa v rámci výzkumu. Dostupné z: <http://www.itsystems.cz>, poslední úprava 30.12.2007.

/online/ FANTA, P.: *Outsourcing*. Autoreferát k doktorské disertační práci. Dostupné z: <http://www.akamonitor.cz>, poslední úprava 30.12.2007.

Legislativa:

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů [cit. 14-10-2007].

Interní zdroje:

VÁLEK, K.: *Informační strategie města*. Interní dokument MěÚ UB.

Smlouva o servisu produktu FENIX.

Analýza MIS pro MěÚ UB.

Seznam zkratek

IS	Informační systém
IT	Informační technologie
MIS	Městský informační systém
MěÚ	Městský úřad
MěÚ UB	Městský úřad Uherský Brod
ISt	Informační strategie
ICT	Informační a komunikační technologie
ISVS	Informační systémy veřejné správy

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

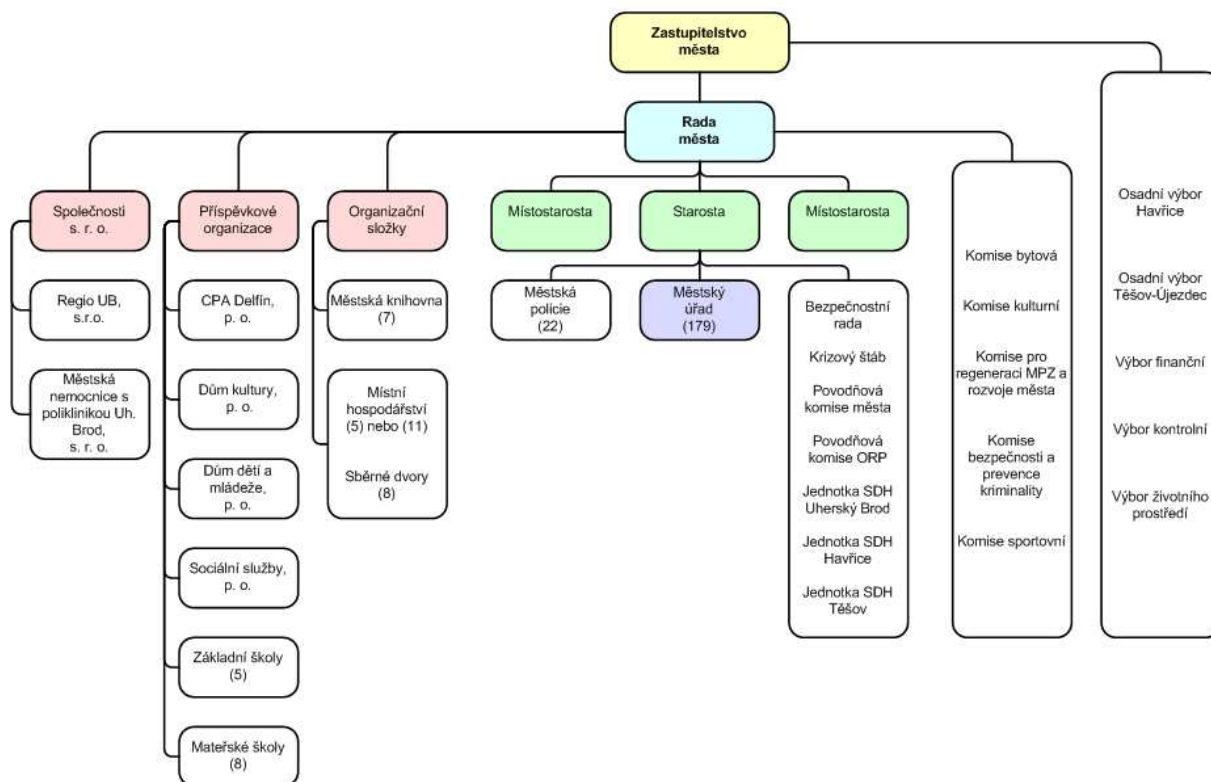
.....

Seznam příloh

- Příloha č. 1** Organizační struktura města Uherský Brod IT
- Příloha č. 2** Organizační struktura Městského úřadu Uherský Brod
- Příloha č. 3** Funkční a procesní architektura městského úřadu
- Příloha č. 4** Datová architektura městského úřadu
- Příloha č. 5** Budova městského úřadu

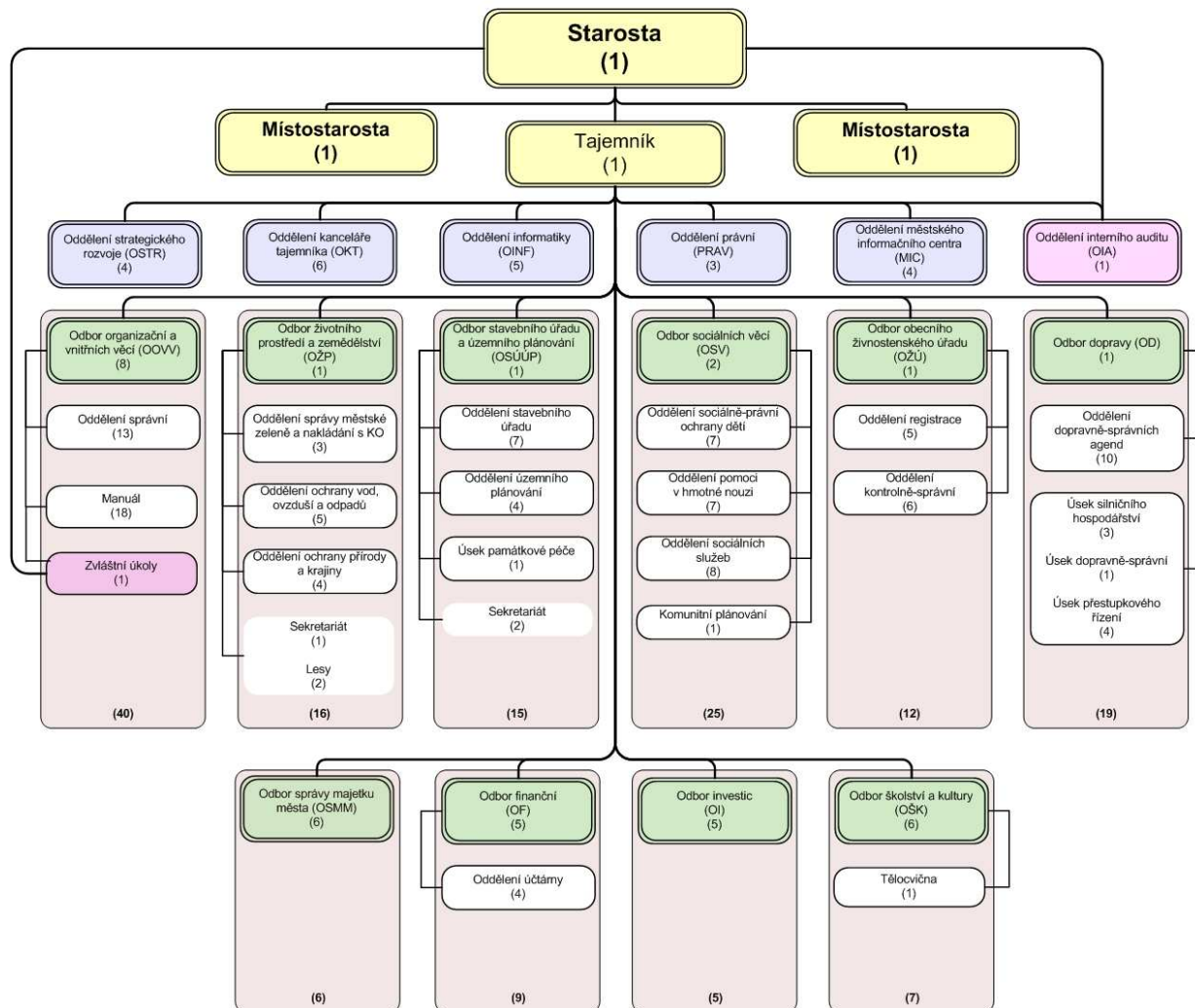
Příloha č. 1

Organizační struktura Města Uherský Brod



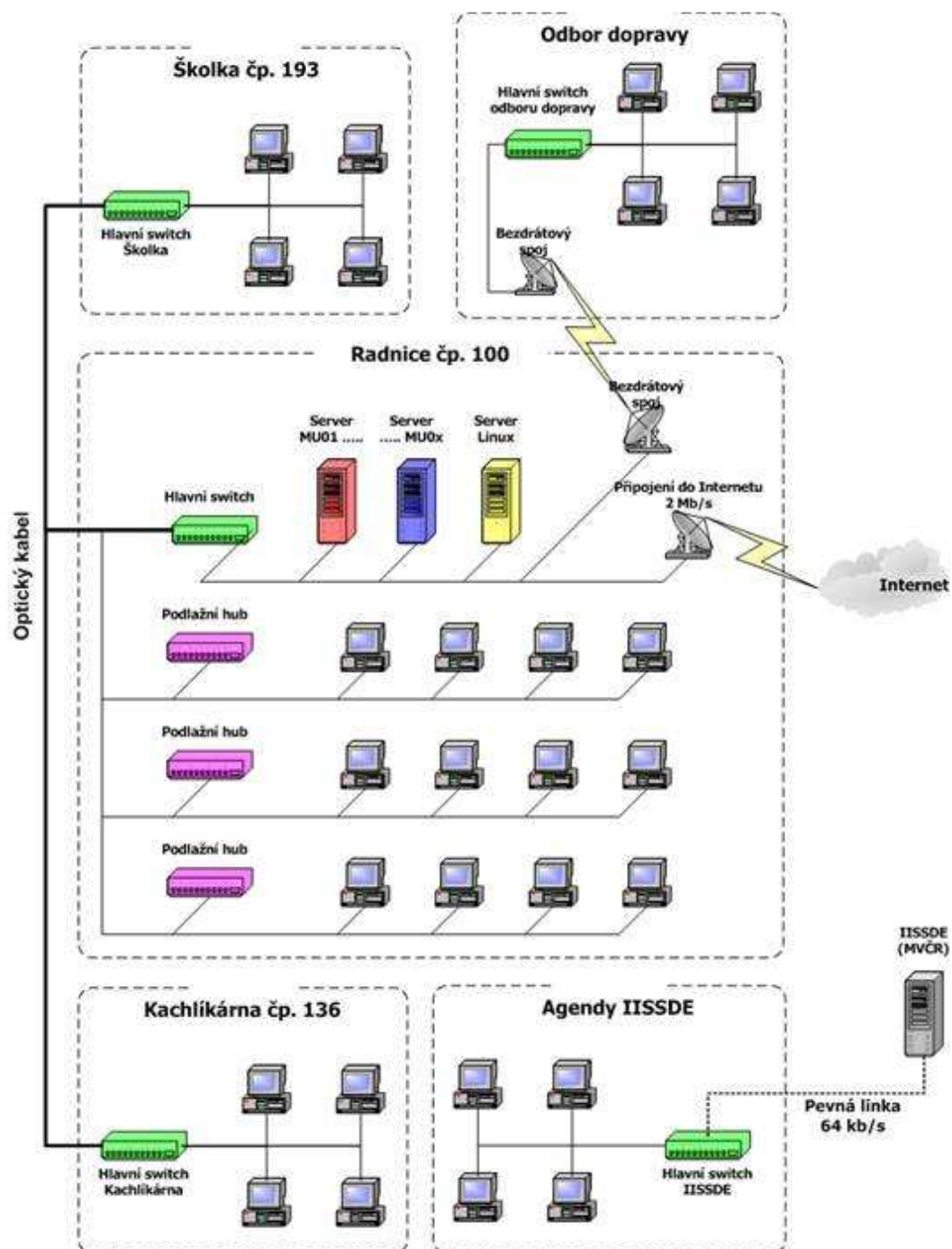
Příloha č. 2

Organizační struktura Městského úřadu Uherský Brod



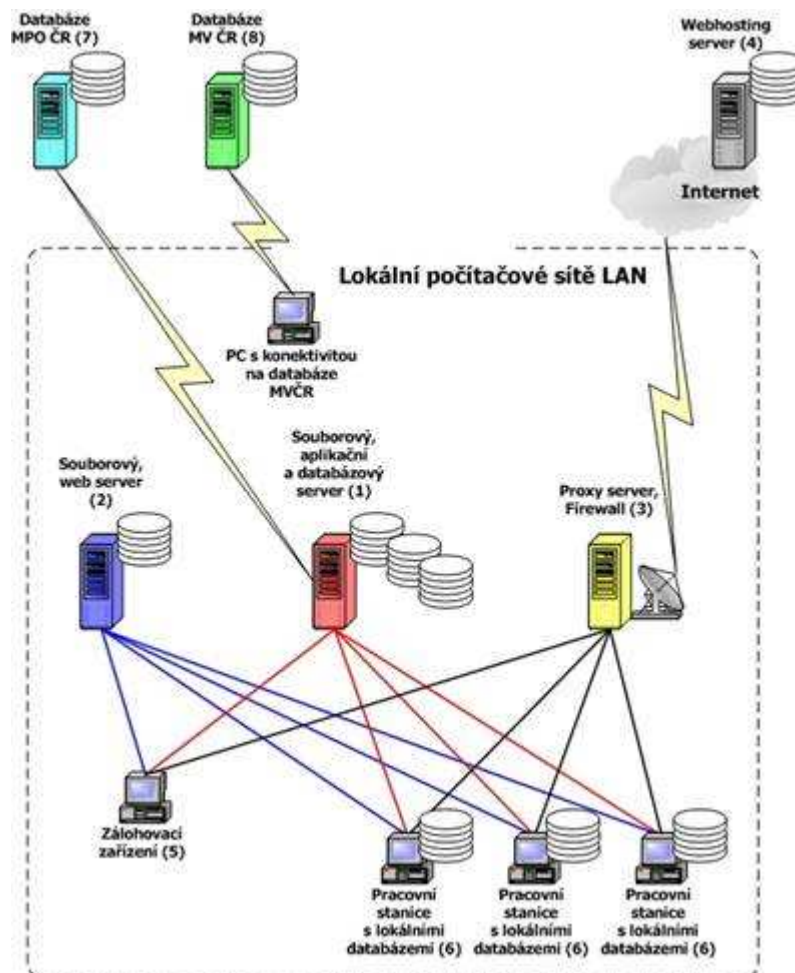
Příloha č. 3

Funkční a procesní architektura městského úřadu



Příloha č. 4

Datová architektura městského úřadu



Příloha č. 5

Budova městského úřadu

